العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية
"دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا"

إعداد
نـوال محمد الطّـاهر خبـاش

المشرف
الأستاذ الدّكتور محمد إبراهيم عبيدات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

آب، ٢٠٠٩

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

انا نوال محمد الطاهر خباشا أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ مــن أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: 13/08/ 2009

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (**العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية "دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا"**) وأجيزت بتاريخ ٢٠٠٩/٠٨/٠٥

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم عبيدات أستاذ - إدارة الأعمال	- رئيساً مشرفا	....
الأستاذ الدكتور هاني الضمور أستاذ - إدارة الأعمال	- عضواً	....
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات أستاذ - إدارة الأعمال	- عضواً	....
الأستاذ الدكتور فايز الزعبي أستاذ - إدارة الأعمال - جامعة مؤتة	- عضواً	....

الإهداء

إلى رمز العطاء والمحبة والدي العزيزين:محمد الطاهر ورشيدة...

إلى أخي: خالد وأخواتي: سهام، كريمة، سلمى، خليدة ومنال...

إلى الصغيرة إسراء...

إلى بلد المليون ونصف المليون شهيد، بلدي الجزائر...

إلى أهلي وأصدقائي جميعاً...

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم عبيدات الذي أشرف على هذه الرسالة، على ما قدم لي من عون ومساعدة التي كانت بمثابة المحفز والداعم لي لتحقيق الأحسن

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة من الأستاذ الدكتور فريد نصيرات شاكرة له مساعدته الدائمة والدعم المتواصل، الأستاذ الدكتور فايز الزعبي أول من درسني في الأردن والعميد الأستاذ الدكتور هاني الضمور وذلك على الوقت والجهد المبذول لإثراء هذه الدراسة

كذلك الشكر الجزيل لكافة الأساتذة الكرام على الدعم والعطاء المتميز بخاصة الدكتور الفاضل ظاهر القرشي على جهوده ودعمه المستمر لإثراء هذه الرسالة.

وإلى السيد علي العون على ما قدمه لي من يد العون

وإلى السفارة الجزائرية بعمان على المساندة الدائمة لنا

إلى بلدي الثاني الأردن

قائمة المحتويات

الفصل الثّالث: تحليل النّتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرّابع: النّتائج والتّوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية
"دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا"

إعداد

نـــوال مـــحمـــد الطّاهـــر خـــبـــاش

المشرف الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عبيدات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية حيث تم لهذا الغرض القيام بدراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا داخل الجامعة الأردنية. حيث اهتمت هذه الدراسة بالتركيز على خمسة متغيرات مستقلة متمثلة في: عملية الاتصال الفعّال، الاختيار السليم للموظف، التدريب المدروس والمستمر، الالتزام المؤسسي للموظف، ومستوى الإدراك لدى الموظف. هذا بالإضافة لدراسة اثر بعض العوامل الديموغرافية على العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وعلى أساس هذه المتغيرات تم بناء نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات المتعلقة بها.

أجريت هذه الدراسة داخل الجامعة الأردنية باعتبارها الجامعة الأم داخل الأردن وذات مكانة مرموقة على المستوى العربي.

بلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (١٦٣) فرداً من العاملين في الطبقتين الإداريتين: العليا والوسطى. وقد تم توزيع استبانات الدراسة على المبحوثين، وبلغ مجموع المعالج منها (١٢٠) استبياناً.

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد المجتمع على فقرات الاستبيان من مقاييس الإحصاء الوصفي والتحليلي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- تُعتبر عملية تطبيق إدارة المعرفة متوسطة داخل الجامعة الأردنية،

- من أهم العراقيل التي تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة: قبول التغيير والتطوير، عملية الاتصال داخل الجامعة، المحسوبية والواسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل الخاصة بالدراسة وتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي.

بناء على ذلك كله، فقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية وكذا التعميم على باقي الجامعات العربية. ومن بين أهم هذه التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية كونه المورد الأساسي داخل أي منظمة، مع ضرورة تبني الأفراد المبدعين.
- تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية لتشجيع وتعزيز توليد المعرفة والتشارك فيها، وتوظيفها داخل الجامعة.
- توعية الموظفين الإداريين منهم والأكاديميين وكذا الطلبة بأهمية المعرفة وإدارة المعرفة.
- تنمية البوادر الإبداعية لدى الموظفين من خلال تكثيف عقد الندوات والدورات التدريبية المتخصصة.

١.١ المقدمة

لقد أصبحت المؤسسات العصرية بمختلف أنواعها ومهما كان وجه نشاطها تواجه تحديات عصرية غير مسبوقة، بسبب ديناميكية التغيرات الناتجة عن ثورة العولمة، إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، فكان لابد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة التغيير ولمواجهة المنافسة من جهة والمحافظة على مركز المبادرة في عالم الاختراعات من جهة أخرى.

ومع دخول القرن الحادي والعشرين بدأ أساس كفاءة إدارة منظمات الأعمال وفاعليتها يتحول إلى الميزة التنافسية التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على الابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية حتى تبدع وتجدد بشكل مستمر، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة أو نقلها، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير المنظمة ككيان تفاعلي وتنميتها.

ومن أكثر الموضوعات التي تهم الإداريين وأصحاب القرار والخبراء والمخططين القائمين على إدارة المؤسسات موضوع رأس المال الفكري، هذا الموضوع الذي ظهر في نهاية القرن العشرين بغية دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية، فالعامل البشري هو المورد الحقيقي والمصدر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها، الأمر الذي حمل المنظمات على السعي لتوفير هذا المورد الهام وامتلاكه.

فحقيقة رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، فالمنظمات المعاصرة تسهر على وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج قصد تنمية رأس المال الفكري وتطويره واستثماره، وعليه يمكن القول إن المصدر الأساسي والحقيقي لرأس المال الفكري هو المورد البشري، هذا المنطلق جعل المنظمات الكبرى تتعامل مع الموارد البشرية من منظور جديد (حداد، ٢٠٠٨، ص ٣).

وتعد استراتيجية رأس المال البشري الرابط العضوي مابين رأس المال الفكري واستراتيجية المنظمة لمساهمتها في تحقيق الأرباح وتعزيز الميزة التنافسية، فهي تمثل مؤشرا عن اتجاه المنظمة في بلوغ الأهداف الاستراتيجية، على أن رأس المال الفكري يعد ناقص الجدوى ما لم تتم إدارته بشكل رشيد من خلال توظيفه واستغلاله وتنميته (الشعباني، ٢٠٠٨، ص ٥).

ومما لا شك فيه أن القطاع التعليمي يعتبر سباقا إلى الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري من حيث اعتماده على المعرفة والإبداع من اجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات.

ونظرا للمكانة البارزة للجامعة الأردنية على المستوى الوطني والعربي كان لابد من اخذها نموذجا يقتدى به خاصة في مجال تطبيق مفهوم إدارة المعرفة إذ انه ومن وجهة نظر متلقي الخدمة لايتم استغلال المعرفة استغلالا جيدا.

ولعل ما يُبرز أهمية هذه الدراسة هو وجود الحاجة الماسة للتوجه إلى تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية، مع التركيز على أهم العوامل المساعدة على انتهاج هذا النوع من الإدارة الحديثة داخل الجامعة، وذلك ما سيعود يقينا بالمنفعة على الجامعة وموظفيها أولاً ثم الطلاب ثانيًا والمجتمع بصفة عامة أخيراً.

٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

<u>السؤال الرئيسي:</u> ما هي أهم العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية؟
- ما مدى استغلال الجامعة الأردنية لكفاءاتها البشرية؟
- ما هي أهم العراقيل التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الاردنية؟

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية من خلال الإطار العملي لهذه الدراسة.

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومدى استغلال إدارة الموارد البشرية للرأس المال الفكري.
- تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن أن تقدم رؤية واضحة نحو مفهوم إدارة المعرفة تساعد الجامعات على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات العولمة.

٤,١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العوامل التالية:

١. توجه الإدارة العليا في الجامعة الأردنية نحو خفض التكاليف التشغيلية والإدارية من خلال تطبيق إدارة المعرفة.
٢. الحاجة الماسة إلى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.
٣. الأهمية البارزة لإدارة المعرفة على الصعيدين النظري والعملي ومدى تأثيرها في أداء العاملين داخل الجامعة الأردنية.
٤. تعتبر إدارة المعرفة هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات رأس المال البشري ولذلك فقد زاد اهتمام الباحثين في هذا المجال.

٥,١ محددات الدراسة

واجهت هذه الدراسة المحددات التالية:

- قلة المصادر والمراجع المرتبطة بالعوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة؛ حيث تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى إدارة المعرفة كعملية process ، ولم تتطرق إلى المحيط المناسب والظروف الملائمة لتطبيقها.
- ضعف استجابة أفراد عينة الدراسة (المبحوثين) وخصوصا من طرف الإدارة العليا داخل الجامعة الأردنية.
- حداثة تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية الأمر الذي انعكس على درجة استجابة عينة الدراسة.

٦,١ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

- الحدود الجغرافية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة الاردنية فقط.
- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة منذ شهر كانون الثاني من عام ٢٠٠٩ ولغاية شهر تموز من نفس العام.

٧.١ الدراسات السابقة

اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة تضيء الطريق أمامهم وتزودهم بمعلومات عن الدراسات المشابهة ببحثهم، كما تمكنهم من الاطلاع على نتائج الدراسات الأخرى، وما هي المنهجية العلمية التي اتبعها الباحثون في دراساتهم، وبناءا عليه فقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن بينها الدراسات التالية:

دراسة قام بها **التميمي والخشالي عام (٢٠٠٧) بعنوان** **<u>: دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة:</u>** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجية إدارة المعرفة. اعتمدت الدراسة نموذجا مؤلفا من أربعة عناصر للثقة بين أفراد الجماعة وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب. أما استراتيجيات إدارة المعرفة فقد حددت بنوعين هما: استراتيجية التوجه نحو الأفراد، واستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) عضو هيئة تدريس من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية في (١٣) جامعة خاصة. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيتي التوجه نحو الأفراد والتوجه نحو النظام في إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية التوجه نحو الأفراد في إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات لإستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، وذلك في ضوء ما توصلت إليه من نتائج؛ أبرزها ضرورة سعي

الجامعات الأردنية الخاصة لتحويل الكثير من المعارف الضمنية والتي يحتفظ بها أعضاء هيئة التدريس إلى معارف رسمية يمكن تداولها بشكل مكتوب أو وضعها على الشبكة الإلكترونية الداخلية Intranet. وذلك لإيجاد حالة من التكامل بين استراتيجيتي إدارة المعرفة.

في حين درس **حـــداد عام (٢٠٠٨) وعنوان الدراسة: <u>دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات</u>:** دور رأس المال الفكري في بناء وتطوير القيادات الإدارية في المنظمات و كذا معرفة مفهوم رأس المال الفكري وأهميته وخصائصه وعناصره، كما استعرض مكونات رأس المال الفكري ومميزاته ومحدداته. وأبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة الاهتمام بالدراسات والأبحاث المتعلقة برأس المال الفكري، العمل على دعم رأس المال الفكري وتشجيعه, لأنه يشكل ثروة معرفية كبيرة وميزة تنافسية ويعزز فرص الابتكار والإبداع داخل المنظمة، ضرورة توفير العديد من المكافآت والحوافز التشجيعية المناسبة لجذب وتوطين العمال في منظمات الأعمال خاصة الذين يملكون المعرفة العلمية والخبرات الإبداعية.

كما شملت دراسة **رزيق عام (٢٠٠٧) بعنوان: <u>رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال</u>:** ثلاثة محاور: تضمن المحور الأول أساسيات حول الميزة التنافسية، فيما تضمن المحور الثاني دراسة و تحليل رأس المال الفكري والكفاءات، وخصص المحور الأخير لمساهمة رأس المال الفكري و الكفاءات في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال .و قد تقدم الباحث بالتوصيات التالية : ضرورة تقديم الدعم و المساندة من قبل المديرين في أي مؤسسة اقتصادية لرأس المال الفكري. مع توفير كافة الوسائل المادية والمالية، وتهيئة الجو الملائم لعمل المبدعين و المتميزين من الأفراد العاملين بغية العمل على تعزيز تنافسية المنظمة التي ينتمون إليها، توفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة و المعدات المتطورة و البرمجيات الحديثة والشبكات الإلكترونية لكي تساند رأس المال الفكري، لابد من توجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل من الموارد البشرية قادر على رفع كفاءاته الإدارية بشكل فعال في عملية تطوير المنظمات وتحسين قدراتها الإنتاجية وذلك بالتركيز على المعرفة المعلوماتية، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديها.

وسعى **درمان عام (٢٠٠٧) في دراسة بعنوان:** **<u>دور الإدارة في تنمية واستثمار راس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل:</u>** إلى توضيح مفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته ، فضلاً عن مفهوم جودة الخدمة التعليمية ، لذلك فإن الهدف الميداني للبحث يركز على اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، التفسيري (رأس المـــال الفكري) والمستجيب (جودة الخدمة التعليمية) والتوصل إلى استنتاجات وتقديم مقترحات تتعلـــق بتجسيد جودة الخدمة التعليمية في المنظمات مجال البحث . و من أهم توصـــياته: تـــوفير تقنيـــة المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطـــورة والبرمجيات الحديثة والشبكات الإلكترونية قصد مساندة رأس المال الفكري والخدمـــة التعليميـــة، الاهتمام بشكلٍ فاعل ومتزايد بجودة طرائق التدريس ووسائل التقويم وبرامج تـــدريب وتطـــوير أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحسين العملية التعليمية من خلال قدرات رأس المال الفكـــري وخبراته ومهاراته.

حاول **كورتل** و**صبري عام (٢٠٠٨) في دراسة:** **<u>قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الإقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات سوناطراك</u>**: تحديد معنى إدارة المعرفة، والقيادة الإدارية باعتبارهما أسلوبًا تسييريًا يساهم في خلق خزان المعرفة؛ وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي هي بحوزة الأفراد، إلى معرفة مصرحة تحوزها المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري وإكسابها ميزة تنافسية استراتجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ضل عولمة الاقتصاد. وصلت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة التعامل مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، و الحث على الإبداع والابتكار، ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها في ذلك على جذب أفضل العاملين في مجال المعرفة واستقطابهم، على كل المؤسسات الجزائرية انتهاج نهج مؤسسة سوناطراك في إدارة المعرفة، و ابتعادها عن الأساليب البدائية في التسيير والإدارة.

دراسة **حيدر عام (٢٠٠٦) بعنوان:** **<u>معوقات الاستثمار الفكري في الوطن العربي:</u>** هدفت الدراسة إلى مناقشة واقع الاستثمار الفكري وتبيان سبل مجابهة التحديات بطريقة لا تحتاج لقرار حكومي، وإنما عبر سلوكيات اجتماعية تتراكم لتحقق المسيرة العامة المنشودة في هذا المجال. ونظرا لكون المعوقات التي يدور حولها البحث مشتركة بين جميع البلدان العربية فقد

أثير هذا الموضوع بشكل عام، مع لفت الانتباه إلى شرائح مختلفة الخصائص في هذا المجال وهي شرائح غير مقسمة إقليميا وإنما هي مقسمة حسب المصادر الثرواتية أو حسب الميول السياسية وهذه الأمور كما يتبين في البحث تلعب دور العامل الفعال في التأثير على عملية الاستثمار في مجالات رأس المال الفكري عربيا.

دراسة **العمري عام (٢٠٠٤) بعنوان:** **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية:** هدفت الى تحليل الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، تكونت عينة الدراسة من ١١٦ مدير وخبير ومستشار يعملون في ١٦ بنكاً تجارياً أردنياً، وقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات. من أهم نتائج الدراسة وجود فروق كبيرة بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، كما اوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من الانترنيت واستحداث إدارة المعرفة في كل بنك.

حاولت دراسة **أوسرير عام (٢٠٠٨) بعنوان:** **إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المنظمـــة:** تحديد دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال العربيـــة، وذلـــك بالتعريف بالتنافسية وأنواعها، وكذا مفهوم الميزة التنافسية، أهم مصادرها وكيفية تطويرها أولا، ثم تحديد ماهية رأس المال الفكري ثانيا، ومن ثم التطرق لدور هذا الأخير في تعزيـــز تنافـــسية المنظمة العربية وأخيرا عرض نتائج البحث وكذا التوصيات لتجسيد دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال العربية عموما والجزائرية منها خصوصا.

أما بالنسبة لدراسة **المومني عام (٢٠٠٥) بعنوان** **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن:** فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحـــو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن؛ ذلـــك أن إدارة المعرفـــة كمـــنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات و الـــصعوبات و بـــين مـــستوى استعداد عناصر الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الآخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي

بين الموظفين والعاملين بمفهومها من خلال التدريب ولتأهيل والتركيز علـــى إعــداد العناصـــر الشابة بما يتفق ومتطلبات إدارة المعرفة، وذلك من خلال طرح مساقات تدريس لموضوع إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات والمعاهد، والتي تعتبر الرافد الرئيسي لسوق العمل.

اقترحت أبو **جزر عام (٢٠٠٧) في دراسة: مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية:** بناء مشروع لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، بناء على التعرف على واقع إدارة المعرفة فيها. وقد أظهرت النتائج واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، عن طريق استخراج المتوسطات و النسب المئوية، كما أظهر البحث عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات في هذا الواقع ممثلا بأبعاده التي قيست بالاستبانة. وقد أوصت الباحثة بأن يصار إلى تبني هذا المشروع وتطبيقه في الجامعات الرسمية الأردنية في أي مجتمع دراسة مشابه، وذلك باعتبار إمكانية عمله.

وجاءت دراسة **حجازي عام (٢٠٠٥) بعنوان: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة** لقياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص؛ لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة، كما أنها تمارس وتوظف عمليات إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المنظمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيرا في توظيف إدارة المعرفة

اجرى **الرفاعي وياسين عام (٢٠٠٤)** بعنوان **:دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان: دراسة ميدانية**، دراسة حاولت تقديم إطار متكامل لإدارة المعرفة وعملياتها وأهدافها في الصناعة المعرفية، حيث تكونت عينة الدراسة من ٧٤ ادارياً، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة

لجمع البينات الأولية، من أهم نتائج الدراسة هي إدراك القيادات الإدارية في مصارف العينة بأهمية إدارة المعرفة في دعم القرارات المعرفية، وكذا أهمية برامج التدريب المكثفة والمستمرة لدى العاملين في إدارة المعرفة.

وقد حاولت دراسة **DE PABLOS وLYTRAS (٢٠٠٨)** تحليل متطلبات المنظمة بعمق لاستغلال أمثل لمواردها البشرية من أجل رفع فعالية المنظمة وإعطاء إطار مفاهيمي لتحليل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات المتعلمة. اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي. وقد أوصى الباحثان بضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات لرفع مستوى التعلم داخل المنظمة وكذا اعتماد إدارة المعرفة.

بحـث **DINGSOYR (2002) بعنـوان: Knowledge Management in software consulting companies medium sized** عن كيفية استخدام الانترنيت كأداة فعالة لإدارة المعرفة ونشرها داخل المنظمة، وكيفية تعامل مختلف المستويات الإدارية مـع إدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من ٦٠ إداريا في شركة برمجيات فـي النـرويج، تـم اسـتخدام أسلوب المقابلة وتوزيع استبيانات كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: ضـرورة دعم الإدارة بمختلف مستوياتها لتطبيق إدارة المعرفة الذي سيؤدي في حالة تطبيقها على تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة، كمايساعد على اضفاء بيئة عمل ملائمة في المنظمة، كما أوصى الباحث بالإهتمام بأهم العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة المعرفة من ثقافة تنظيمية، دافعية لدى الأفراد للتعاون وتبادل المعرفة.

قامت دراسـة **Kylbert and lundberg عـام (٢٠٠٢)** بعنـوان: **improving knowledge management transfer: A case study of an Project irrigation at Tetra-Pack** للتعرف على الكيفية التي تنتقل المعرفة بها داخل المنظمة وكيفيـة تحـسين عملية الانتقال، حيث أجريت الدراسة في منظمة سويدية، حيث تكونت عينة الدراسـة مـن ٤٦ فرداً عاملاً في الإدارة، وقد تم استخدام المقابلة المباشرة لجمع البيانات الأوليـة، وقـد تـضمنت نتائج الدراسة أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها مما يعتبـر

هدراً, كما أوصت الدراسة إلى وضع استراتجية واضحة تركز علـــى عمليـــة إنتقـــال المعرفـــة وتساعد في توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمة.

بينما ركزت دراسة **Lee & Choi (٢٠٠٣)** على اختبار العلاقة بين عملية خلق المعرفة في المنظمة والمتغيرات المستقلة: التعاون بين العاملين في المنشأة، الثقة بين العاملين، برامج التعلم، الأسلوب المركزي في الإدارة، عمق مهارات العاملين وسعتها، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، و الإبداع التنظيمي و كذا العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع العلاقات إيجابية بين المتغيرات المستقلة وعملية خلق المعرفة.

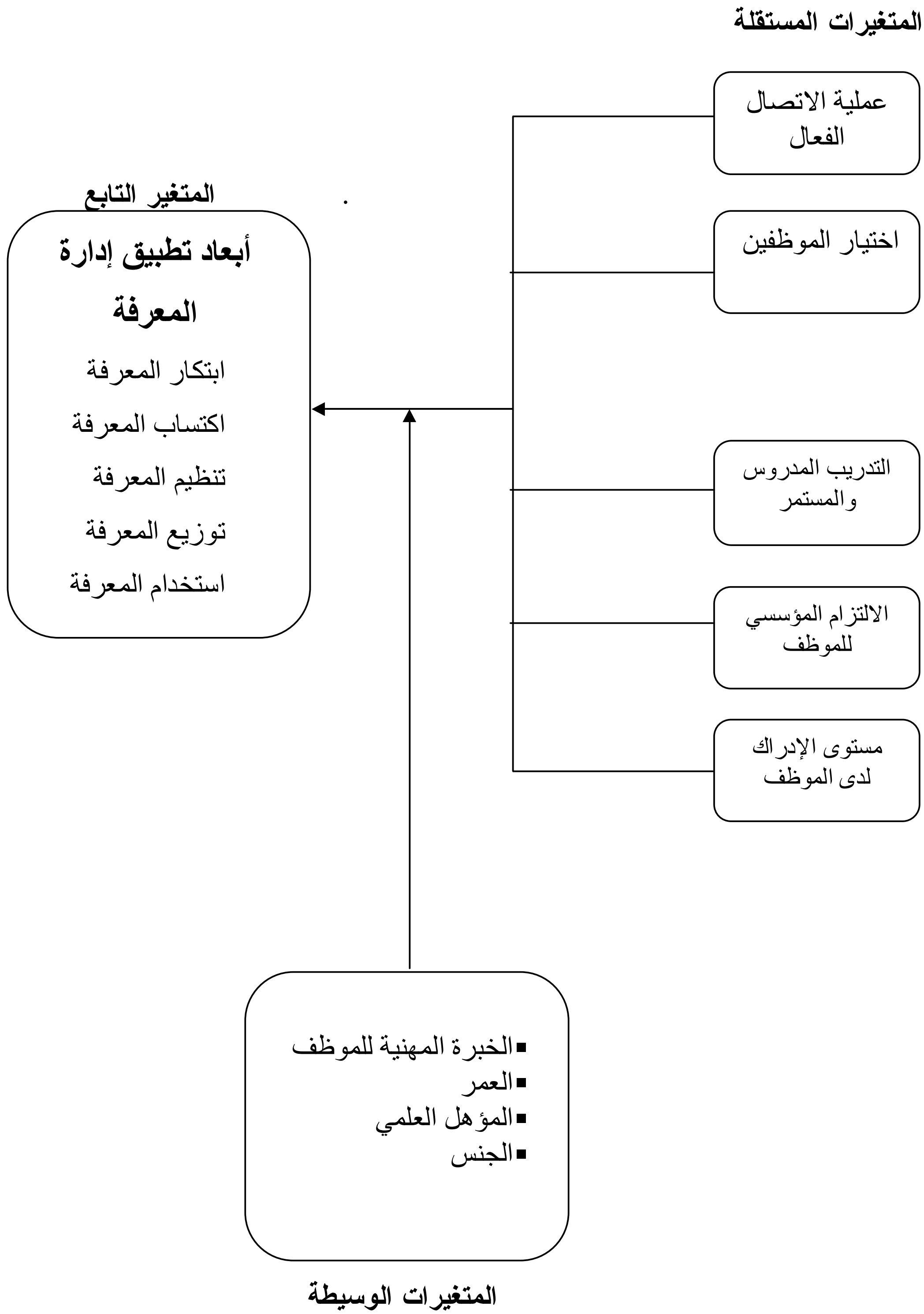
هدفت دراسة **Kok Andrew (٢٠٠٧)**بعنوان: **Capital Intellectual Management as Part oft Initiatives at Institutions of Higher Learning.** _إلى تبيان أثر إدارة المعرفة وكيف يمكن تطويرها من خلال إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ، وذلك بالاعتماد على ثلاث متغيرات لإدارة رأس المال الفكري : رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي، والمستهلك كأحد رؤوس الأموال في الجامعة ، وبينت الدراسة أن المهارات والخبرات لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تمثل جزءا أساسيا من رأس المال البشري والمعرفي. أما رأس المال الهيكلي فقد اعتبرته الدراسة شاملا لمظاهر معينة منها الدور الإبداعي وحقوق الملكية الفكرية. أعدت الدراسة في جامعة يوهانزبيرغ – جنوب إفريقيا وخلصت إلى نتائج أهمها: إن رأس المال المعرفي والهيكلي والمستهلك جميعها تشكل عناصر أساسية كجزء من إدارة المعرفة ويمكن استخدامها كمؤشرات في قياس وتأطير جديد لهذا المورد المهم.

٨,١ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تنفرد هذه الدراسة بامتيازها بما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها في الأردن، حيث انه وحسب معرفة الباحث لم يتم تناول هذا الموضوع سابقا
- تمتاز هذه الدراسة بأنها تناولت الواقع العملي ومدى تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية.
- أظهرت هذه الدراسة نتائج واقعية من خلال الجانب الميداني وتعتبر ذو أهمية لمتخذي القرار في إدارة الجامعة.
- كما كشفت هذه الدراسة بعض العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة داخل الجامعة الاردنية.

٩,١ نموذج الدراسة



١٠,١ فرضيات الدراسة

بعد الرجوع للأدبيات وتحديد المشكلة المراد دراستها، تقترح هذه الدراسة اختبار الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى $H_{0١}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الفعّال وتطبيق إدارة المعرفة

الفرضية الرئيسية الثانية $H_{0٢}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب المدروس والمستمر وتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة $H_{0٣}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموظفين وفق معايير محددة وتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الرابعة $H_{0٤}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام المؤسسي للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الخامسة $H_{0٥}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك الايجابي للأهداف الموضوعة للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية السادسة $H_{0٦}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (الخبرة الوظيفية، العمر، الجنس والمؤهل العلمي)

هذه الفرضية الرئيسية السادسة تنبثق منها أربعة فرضيات ثانوية، وهن:

- الفرضية الثانوية الأولى $H_{0٦١}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة يعزى للخبرة الوظيفية.
- الفرضية الثانوية الثانية $H_{0٦٢}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة يعزى للفئة العمرية.

- الفرضية الثانوية الثالثة $H_{0٦٣}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة يعزى للمؤهل العلمي.
- الفرضية الثانوية الرابعة $H_{0٦٤}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى لجنس الموظف.

١١,١ التعريفات الإجرائية

إدارة المعرفة

عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على ابتكار المعرفة واكتسابها، إضـــافة إلـــى تنظيمها ونشرها، واستخدامها، وكذا تحويل المعلومات والخبرات الهامة التي تمتلكهـــا المنظمـــة باعتبارها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخـــاذ القـــرارات، حـــل المـــشكلات، الـــتعلم، والتخطيط الإستراتيجي وكذا *تعزيز إدارة الموارد البشرية* (Wiig.١٩٩٣) من خلال التعريـــف يمكننا الاستنتاج أن قياس عملية تطبيق إدارة المعرفة تتم عبر خمسة مراحل، وهي:

١. ابتكار المعرفة: وهي قدرة المنظمة على ملاحظة الاحتياجات المعرفيـــة التـــي تحتاجهـــا المنظمة، والحصول عليها بأسلوب علمي، و تدوين الخبرات والتجارب التـــي تمـــر بهـــا المنظمة؛ من أجل سد الثغرة المعرفية بين الإدارات والأقـــسام، وتـــوفير البيانـــات لحـــل المشكلات الإدارية.
٢. اكتساب المعرفة: وهي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها.
٣. تنظيم المعرفة: وهي قدرة المنظمة على تصنيف المعرفة و تحويلها بشكل مفيد للمنظمة و قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة، أو أي قواعد معرفة، وذلـــك باســـتخدام التكنولوجيـــا الحديثة.
٤. توزيع المعرفة: وهي قدرة المنظمة على نشر المعرفة عن طريـــق المـــشاركة وتبـــادل الأفكار والخبرات والوصول إلى نقطة توزيع مرنة.
٥. استخدام المعرفة: وهي قدرة المنظمة على الاستفادة مـــن المعرفـــة باســـتعمالها وإعـــادة استعمالها وتداولها بين العاملين من اجل زيـــادة مهـــارتهم ورفـــع قـــدراتهم الإبداعيـــة والتطويرية، من أجل رفع كفاءة سلطتهم.

عملية الاتصـــال الفعّال

عملية الاتصال الفعال عبارة عن "سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى الآخرين، والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد" (هاتيرسللي، ٢٠٠٠، ص:١٩). واستنادا إلى الأدبيات والدراسات السابقة يتم قياس عملية الاتصـــال الفعال من خلال:

- التعرف على مختلف طرق ووسائل الاتصال،
- مدى شفافية ووضوح عملية الإتصال،
- التأكد من فعالية الاتصال.

الاختيار

هي العملية التي من خلالها يتم دراسة و تحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات و الشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة (المغربي، ٢٠٠١، ص:١٦٨). لقياس هذا المتغير اعتمدنا على:

- التعرف على طريقة الاختيار والتعيين،
- على المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الموظف لاختياره.

تدريب العاملين

هي عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل (هلال، ٢٠٠٤، ص: ٢٢)، تم قياس هذا المتغير من خلال طرح التساؤلات التالية في الاستبانة:

- مدى التزام الجامعات بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية،
- مدى تتبع الجامعة لعملية التدريب،
- التزام الموظفين بحضور الدورات التدريبية.

الالتزام المؤسسي للموظف

هي مجموعة المبادئ و المعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يعتمد الموظفون بالتزامها (الغالبي، العامري، ص١٦٨). لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على معرفة ما يلي:

- التزام الموظفين بالقوانين و الأنظمة و أخلاقيات العمل،
- التعاون السائد بين الموظفين،
- مدى مسؤولية وانتماء الموظفين.

مفهوم الإدراك

هي العملية التي من خلالها ينظم و يترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم (زناتي، ٢٠٠٧، ص:٩٤). اعتمدنا في قياس هذا المتغير على ما يلي:

- مدى إدراك الموظفين لمفهوم تطبيق إدارة المعرفة وأهميته،
- مدى تقبل الموظفين للتغيير،
- مدى ميل الموظفين لتطوير قدراتهم.

١٢,١ منهجية الدراسة

١,١٢,١ أسلوب البحث

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث تم استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) وجمع البيانات التي تتعلق بالجانب العملي حيث قامت الباحثة بتوزيع (١٦٣) استبانة وتم استرجاع (١٢٨) استبانة وتم إسقاط (٨) استبيانات لنقص المعلومات الأساس فيها أي أن مجموع الاستبيانات التي تم تحليلها إحصائيا بلغ (١٢٠) استبانة.

كما تم بناء الإطار النظري للدراسة من خلال الاعتماد على المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات والمقالات والدراسات السابق التي تخص هذا الموضوع.

٢,١٢,١ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري للجامعة الأردنية لعامي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، حيث بلغ عددهم (١٦٣) موظفاً وقد تم شمولهم جميعا في عينة الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا كما هو موضح في منهجية البحث.

الجدول رقم (١) يبين توزيع الموظفين حسب مسمياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	عدد الموظفين
مدير وحدة إدارية	٥
مدير دائرة	٣٧
مدير مكتب	٨
نائب مدير وحدة إدارية	٦
مساعد مدير دائرة	١٣
مساعد مدير مكتب	٣
رئيس شعبة	٩١
المجموع	**١٦٣**

المصدر: قسم الموارد البشرية داخل الجامعة الأردنية 2009 .

٣,١٢,١ مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها باستخدام :

١. **الأسلوب الوصفي:** من خلال جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع البحث وإثراء عملية مناقشة الفرضيات.

٢. **الأسلوب المسحي التحليلي:** حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم إعدادها لهذه الغاية.

٤,١٢,١ قياس المتغيرات:

بناءًا على الأدبيات والدراسات السابقة، تم قياس المتغيرات كما هو مبين في الجدول رقم (٢):

المتغير التابع: المتمثل في تطبيق إدارة المعرفة، تم قياسه من خلال الأسئلة من ١ إلى ١٧ داخل الاستبانة.

المتغيرات المستقلة: التي تقدر بخمسة متغيرات مستقلة وهي:

- عملية الاتصال الفعال: وقد تم قياسها من خلال الأسئلة ١٨ إلى ٢٥ من الاستبانة.
- التدريب المدروس والمستمر: قد تم قياسها من خلال الأسئلة ٢٦ إلى ٣١ من الاستبانة.
- اختيار الموظفين: وقد تم قياسها من خلال الأسئلة ٣٢ إلى 36 من الاستبانة.
- الالتزام المؤسسي للموظف: وقد تم قياسها من خلال الأسئلة ٣٧ إلى ٤٤ من الاستبانة.
- مستوى الإدراك لدى الموظف: وقد تم قياسها من خلال الأسئلة ٤٥ إلى ٥٠ من الاستبانة.

جدول (٢) متغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة التي تعكسها

اسم المتغير	أرقام الفقرات في استبانة الدراسة
تطبيق ادارة المعرفة	١ــ١٧
عملية الاتصال الفعال	١٨ــ ٢٥
التدريب المدروس والمستمر	٢٦ــ ٣١
اختيار الموظفين	٣٢ــ ٣٦
الالتزام المؤسسي للموظف	٣٧ــ ٤٤
مستوى الإدراك لدى الموظف	٤٥ــ ٥٠

٥,١٢,١ صدق الأداة وثباتها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها؛ وذلك من خلال عرضها على جماعة من الدكاترة المحكمين من ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي.

كما تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول رقم (٣):

جدول(٣)
معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

تطبيق إدارة المعرفة	٠,٩٢
عملية الاتصال الفعال	٠,٧٧
التدريب المدروس والمستمر	٠,٨٢
اختيار الموظفين	٠,٨٤
الالتزام المؤسسي للموظف	٠,٧٣
مستوى الإدراك لدى الموظف	٠,٨٣
العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة	٠,٩٢

بلغ معامل الثبات لمقياس تطبيق إدارة المعرفة ٩٢% ولمقياس العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة ٩٢%. وقد تبين من المعاملات في الجدول (٣) أن جميعها قد حققت شرط القبول لأغراض الدراسة وهي ٦٠% ، حيث تراوحت هذه المعاملات بين ٧٣% لمتغير الالتزام المؤسسي للموظف وبين ٨٤% لمتغير الاختيار السليم للموظفين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمناسبته الدراسة، مستخدمين أبعاده الخمسة لا سيما وأنه مناسب لمعرفة آراء الموظفين حول العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة. ويأخذ أبعاد المقياس القيم التالية عند التحليل:

موافق بدرجة كبيرة جداً	٥
موافق بدرجة كبيرة	٤
موافق بدرجة متوسطة	٣
موافق بدرجة ضعيفة	٢
موافق بدرجة ضعيفة جداً	١

٦,١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل نتائج هذه الدراسة:

ـ مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ـ مقاييس الإحصاء التحليلي: مصفوفة ارتباط بيرسون، تحليل التباين One Way ANOVA، تحليل الانحدار البسيط و T-TEST و F-TEST وذلك لاختبار الفرضيات.

١٣,١ هيكل الدراسة

وتشتمل على مايلي:

- الفصل الأول: **الإطار العام للدراسة،** ويتضمن هذا الفصل الفكرة العامة للدراسة والمشكلة التي تبحثها، إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وفرضياتها ونموذجها، مع تحليل للدراسات السابقة، وبيان لمنهجية الدراسة، إضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة.

- الفصل الثاني: **من الموارد البشرية إلى رأس المال الفكري إلى إدارة المعرفة** ، يتضمن هذا الفصل تعاريف شاملة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وإظهار أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية، رأس المال الفكري ومكوناته وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. كما يتضمن هذا الفصل تعريفا شاملا بمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، إضافة إلى إبراز أهم المكونات والأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة، كما سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة، وكذا العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة.
- الفصل الثالث: **الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.** يتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح ميداني، وتوزيع الاستبيانات على العينة ومن ثمّ جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لإختبار الفرضيات.

- الفصل الرابع: **الاستنتاجات والتوصيات.** يقدم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة متبوعة بصياغة مجموعة من التوصيات.

٢,١المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

وتشمل إدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية من أهمها:توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل واستقطابها، تدريب الموارد البشرية وتنميتها إضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وقد تعددت تسميات إدارة الموارد البشرية في الأدبيات السابقة عبر الوقت والتطورات الحاصلة، فهناك من يفضل تسميتها إدارة الأفراد وبعضهم يطلق عليها إدارة الأشخاص وآخرون إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين، غير أن هذه التسميات رغم تنوعها واختلافها ظاهرا إلا أنها تدل على مسمى واحد مع اختلافات طفيفة، وتبقى التسمية الشاملة والعامة والحديثة هي إدارة الموارد البشرية.

٢,٢ تعريف إدارة الموارد البشرية

من بين تعريفات إدارة الموارد البشرية تعريف المغربي (٢٠٠١) "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرفها ربابعة (٢٠٠٣) بأنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة عمليات اختيار، تعيين، تنمية، تعويض، تكامل، رعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة، كما أنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة.

ويعتبرها الطائي والفضل(٢٠٠٦) وظيفة متميزة لإدارة البشر التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.

كما عرفها Noe et al (٢٠٠٦) على أنها مجموع القوانين والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوكيات، تصرفات وأداء الموظفين.

تأسيسا على ما تقدم من مفاهيم وتعريفات ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي:

- **نشاط إداري يُعنى بالأفراد داخل المنظمة.**
- **كما أنها فن في التسيير والتخطيط للمدى البعيد وكذا تحقيق الميزة التنافسية، ووسيلة لتحقيق رسالة المنظمة.**
- **من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التنظيم، التخطيط، الاختيار، التعيين، التدريب والعمل على التأثير على سلوكيات الموظفين، وتصرفاتهم وأدائهم.**

كما يمكن استخلاص أهداف إدارة الموارد البشرية كما قسمها ربابعة (٢٠٠٣) أيضا إلى أربعة أهداف:

١. أهداف اجتماعية: تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو؛ طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
٢. أهداف تنظيمية: تأدية الوظائف بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
٣. أهداف وظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتهم.
٤. أهداف إنسانية: إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرًا مهمًا في العملية الإنتاجية.

٣,٢ أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموظفين في المنشأة، وثمة أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة.

١,٣,٢ الثورات العلمية والتقنية

أدت الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود المكان والزمان وحدودهما وندرة الخامات والموارد الطبيعية. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل بكثير؛ نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً تبعا لمتطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة. نتج عن كل ذلك، تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس الأداء وتقييمه، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

٢,٣,٢ عالمية الأسواق وتحرير التجارة

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية؛ تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسّر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات GATT وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الإقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح

أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما تأثيرها بالدرجة الأولى موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات؛ لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

٣,٣,٢ الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل تجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم، والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقر إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وكما جاء في الموقع الرسمي لليونسكو، فإن المنظمة تعمل على نشر وترويج وتطوير آليات مساعدة الدول في تطبيق مفهوم "التعليم مدى الحياة"

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم *"عمال المعرفة"* الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

٤,٣,٢ بزوغ عصر المعرفة

يُعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور ولت. تتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية قدراته الذهنية واستثمارها، واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

أصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر المعرفة ومجتمعها. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفيا (الطائي والفضل، ٢٠٠٦: ٥٧).

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين الرصيد المعرفي وتنميته وتوظيفه واستثماره هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

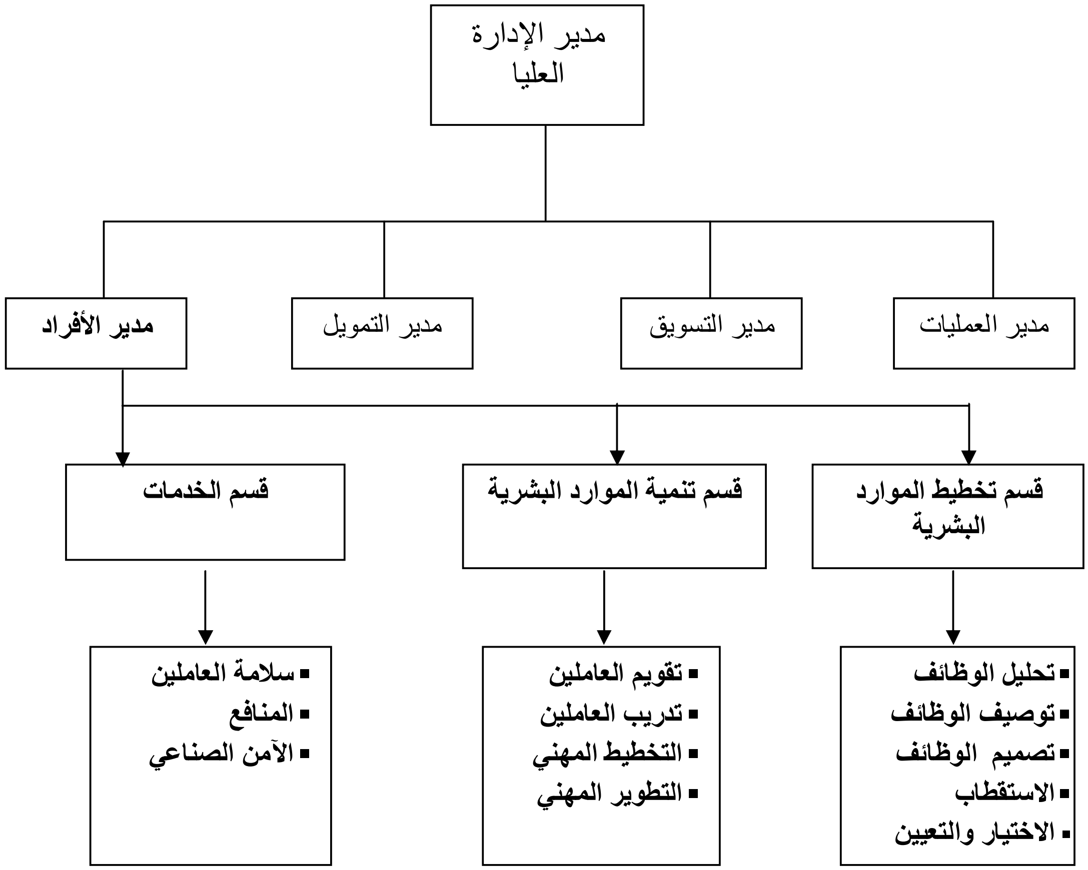
يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.

٤,٢ وظائف إدارة الموارد البشرية

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب تعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإرادة السليمة للأفراد. كما أن كفاءة الأفراد تُكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تطبيق الاستراتجية والتعامل مع التغيير.

وقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وقد انعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات (العدلوني، ٢٠٠٢: ٦). كما تواجه المؤسسات التعليمية كغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية.

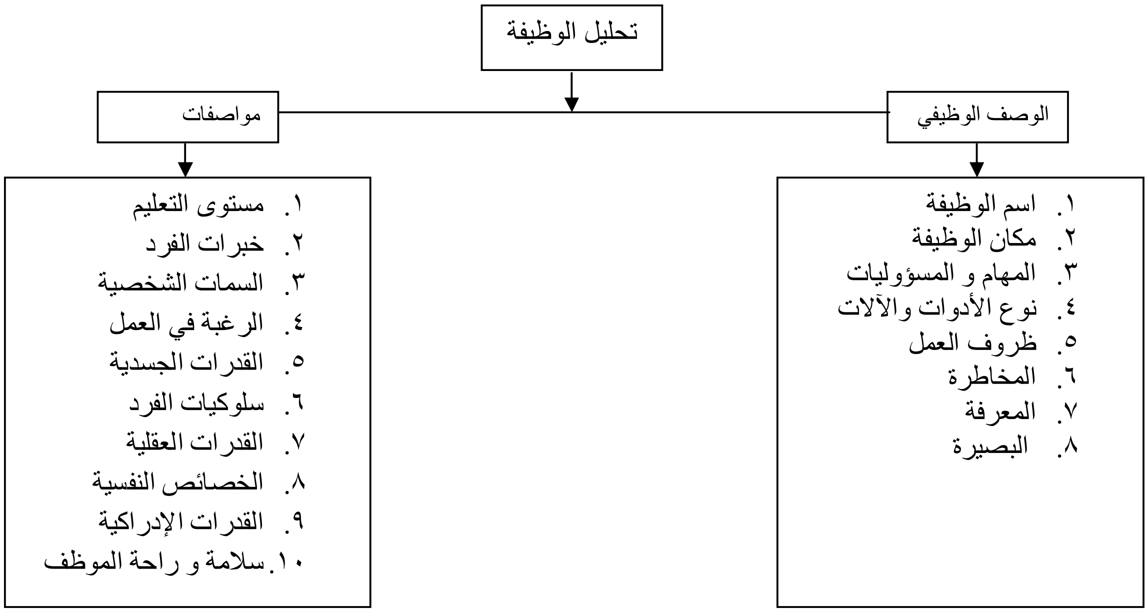
عدّد Noe et al (٢٠٠٧) تسعة وظائف لقسم الموارد البشرية، وهي: الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، الإعانات، خدمة الموظفين، الرابط بين الموظف والمجتمع، تسجيل الموظفين، الصحة والأمان والتخطيط الاستراتيجي. أما بالنسبة للطائي والفضل (٢٠٠٦) فقد قسّم الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى خمسة أقسام: قسم التوظيف، قسم علاقات العاملين، قسم التدريب، وحدة الصحة والسلامة وقسم البحوث. كما هو موضح في الشكل (١)



الشكل (١): التنظيم الخطي لإدارة الموارد البشرية (نقلا عن الطائي والفضل،٢٠٠٦)

من خلال التقسيمين السابقين لوظائف إدارة الموارد البشرية يمكن استخلاص أهم الوظائف:

١.<u>تحليل الوظائف</u>: القيام بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة و مسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات. كما ذكر الطائي والفضل (٢٠٠٦) أن عملية تحليل الوظائف تتضمن نشاطين، كما هو مبين في الشكل (٢):



الشكل(٢) تحليل الوظائف (نقلا عن الطائي و الفضل ٢٠٠٦)

٢.الاختيار: يُعتبر الاختيار عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة (الطائي والفضل، ٢٠٠٦: ٢٠٣). كما اعتبر المغربي (٢٠٠١: ١٦٨) الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب والخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين، كما هو موضح في الشكل ٣:



الشكل (٣) الاختيار بين الاستقطاب والتعيين

ومنه نستنتج أن عملية الاختيار ترتبط بمقاييس ومعايير تُحدد من التحليل السابق للوظيفة، كما أن قرار التعيين مرهون بتخطي الفرد المتقدم لِشَغل الوظيفة لجميع الإجراءات ومدى تمتعه بالمؤهلات الضرورية والمناسبة لِشَغل الوظيفة.

٣.<u>تقييم الموظفين</u>: "هي عملية قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل." (ربابعة، ٢٠٠٣: ٨٦).

لقد تعددت أساليب التقييم منها التقليدية والحديثة. تعد طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objective من الطرق الحديثة في مجال تقويم أداء الموظفين. تعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية.

٤.<u>تدريب الموظفين</u>: عرّف NOE et. al (2006: 257) التدريب على أنه عملية منتظمة تهدف إلى تسهيل عملية فهم المفاهيم، المهارات، والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة من طرف الموظف وحسب رشيد (٢٠٠١) فإن التدريب يعمل على تحسين أداء الموظف في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.

تنبع أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم (الطائي والفضل، ٢٠٠٦: ٢٧٢).

٥,٢ مفاهيم ذات علاقة برأس المال الفكري

أحدثت ثلاثة أفكار هامة على مدى العقود الأخيرة الماضية، تغيرات جوهرية في أسلوب إدارة المؤسسات، وأولى هذه الأفكار هي مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي طرحه w. Edwards deming و joseph juran في الخمسينات والستينات ، الذي حوّل اليابان إلى قوة عالمية، أما الفكرة الهامة الثانية فهي إعادة الهندسة هذا المفهوم الذي تصورهThomas Davenport ذو العقلية الأكاديمية وروج له المؤلف Michael Hammer (إليفي،٢٠٠٨). أما المفهوم الثالث فهي *رأس المال الفكري* وهي الفكرة التي تثير المناقشات الأكثر ثراءاً وعمقاً في أوساط الأعمال والإقتصاد اليوم. للإشارة، يُنسب الفضل في انتشار مفهوم رأس المال الفكري إلى الباحث توماس ستيوارت Thomas Stewart وكما هو مبين بأدناه:-

١,٥,٢ مفهوم رأس المال الفكري

قال الله تعالى: ***"والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون" (النحل/٧٨).***

فصريح هذه الآية يفيد أن البشر يولدون دون معلومات أو معارف، غير أن الخالق عز وجل يزودهم بوسائل كسب العلم والمعرفة، وما على البشر إلا الارتقاء بمعارفهم وقدراتهم، ومما لا شك فيه أن الحضارة اليوم غاصت إلى عمق عصر المعلومات وهي تنتقل الآن إلى عصر المعرفة، الأمر الذي أوجب الاهتمام برأس المال البشري والذي من أهم موضوعاته الإدارية الحديثة "رأس المال الفكري".

ومن أهم التعاريف التي وردت في الأدبيات عن رأس المال الفكري، تعريف Hamel (١٩٩٤). حيث ذكر أنّ رأس المال الفكري " قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبون وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

حسب معجم المصطلحات الإدارية فإن رأس المال الفكري يتمثل في"قيمة ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وما يتوافر لديها من خبرات ومن معارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وغالبا ما يصعب التعبير عنها كميا، و لا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة". كما عرفه ساحل ونادي (٢٠٠٧) على انه جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل فيما تحُوزه هذه الأخيرة من أفراد ذوي قدرات معرفية وتنظيمية وخبرات وتجارب دون غيرهم، وتخولهم هذه القدرات توليد القيمة والتنمية في المنظمة، ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، ولا يشترط توافر شهادة علمية في من يتصف به، كما يصعب التعبير عنه كميا نظرا لصعوبة قياسه، ولا تظهر قيمته في الميزانية العامة للمنظمة.

كما عرف رزيق (٢٠٠٧) رأس المال الفكري "بأنه المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة و تتمتع بمستوى عال من الجودة و تمتلك القدرة على تحقيق التكامل للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح".

أما بالنسبة لدرمان (٢٠٠٧) فيرى أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة، ويعدّ أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه

كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد.

فيما يخص . Hensen et al (١٩٩٩) فقد عرف رأس المال الفكري الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

وتأسيسا على ما تقدم من تعاريف ومفاهيم ترى الباحثة أن رأس المال الفكري عبارة عن:

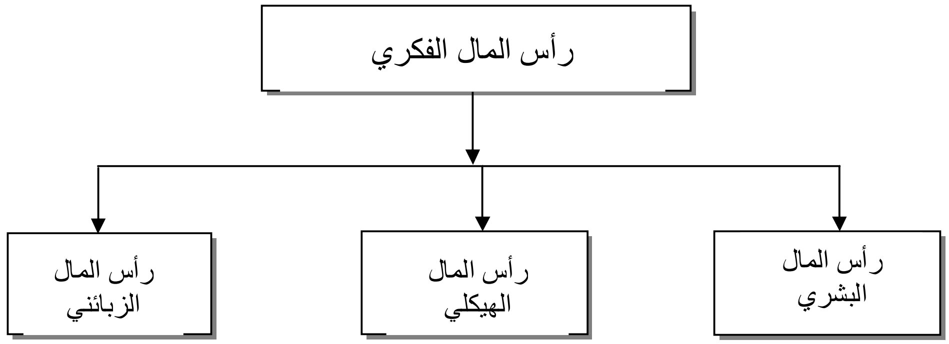
- **أصول غير ملموسة مكونة من نخبة الموظفين،**
- **المقدرة العقلية القادرة على الإبداع، الابتكار والتجديد،**
- **إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة،**
- **المفتاح المؤدي إلى بقاء المنظمات في ظل التغيرات الحاصلة.**

٢,٥,٢ مكونات رأس المال الفكري

ذكر Torres (٢٠٠٦) أن رأس المال الفكري مكون من الأصول غير الملموسة للمنظمة التي لا تُـدَون في الكشوف المالية لكنها تمثل ما يقارب ٨٠% من القيمة السوقية للمنظمة، ويشمل:

- رأس المال البشري: المكون من المعرفة، المهارات...،المتعلقة بالأفراد،
- رأس المال الهيكلي: المكون من ملكية المنظمة مثل الإجراءات والمعلومات في قواعد البيانات،... الخ
- رأس المال من العملاء: المكوَّن من العلاقات التي تبنيها المنظمة مع زبائنها والمستهلكين والبيئة المحيطة بها.

كما ذكر جاد الرب (٢٠٠٦) أنّ رأس المال الفكري يشير إلى المواد الفكرية مثل المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة.



الشـــكل (٤): **رسم توضيحي لأهم فروع رأس المال الفكري**

عرّف Stewart (١٩٩٩) كل مكونة من مكونات رأس المال الفكري كما يلي:

- رأس المال البشري: و يشمل مايلي:
  - معرفة العاملين من قدرات إبداعية، ابتكارية وتجديدية.
  - خبرات العاملين من معارف تراكمية ناجمة عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.
  - مهارات العاملين التي تتضمن القدرات التي يتميز بها الموظفون في أداء وظائفهم.
  - معنويات العاملين و تشمل ميول الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.
- رأس المال الهيكلي: ويشمل براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس السيطرة النوعية وقواعد المعلومات وأنظمتها.
- رأس المال الزبائني: ويتكون من رضا الزبون، وولائه، إضافة إلى تمكينه ومشاركته والتعاون معه.

ومنه يمكن أن نجزئ رأس المال الفكري إلى قسمين :

- القسم الملموس وهو رأس المال الهيكلي،
- القسم غير الملموس، وهو نوعان خارجي و داخلي: فالداخلي متعلق بالمنظمة مباشرة وهو رأس المال البشري، أما الخارجي فهو رأس المال الزبائني.

ذكرت Torres في دراسة قامت بها حول العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، أن كل مكون لديه تأثير إيجابي على بقية المكونات، حيث أنّ أي تغيير في أي مكون سينتج عنه تغير في بقية المكونات.

٦,٢ رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات رأس المال الفكري وتنوعت غير أنها ترجع إلى إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة الإنسان وقدرته يزداد استغلاله للموارد الطبيعية ويتطور ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده (نوري، ٢٠٠٧). وكما ذكر جاد الرب (٢٠٠٦: ١٠١) أن من فوائد رأس المال الفكري قيامه باكتشاف رأس المال البشري وتنظيمه.

تقوم فكرة رأس المال الفكري على اعتبار العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليست المؤسسة، وبواسطة هذا العنصر تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر المزايا التنافسية المتمثلة بالأساس في معرفة أعضاء المنظمة. فانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن استخلاص العلاقة الوطيدة بين الموارد البشرية ورأس المال الفكري. ففي مجال الأدب الإداري، تم عرض أهم أبعاد رأس المال الفكري التي نالت اهتمام أغلب الباحثين، ومن أهم الأبعاد المرتبطة بإدارة الموارد البشرية **الاستقطاب** : وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لجذب الأفراد المؤهلين بهدف اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة.

٧,٢ من رأس المال الفكري إلى إدارة المعرفة

عرف العالم مع نهاية القرن العشرين بروز اقتصاد جديد يرتكز بشكل كبير على المعرفة كأهم مصدر لخلق الثروة وتنميتها، ذلك أن التنمية الاقتصادية اليوم أصبحت مبنية على وفرة المعلومات وليست وفرة الموارد النادرة، فتأثير المعرفة يغدو حاسما على كامل النشاط الاقتصادي إذ أصبحت الأصل الرئيسي لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي، ومنه تحول العالم من البحث والتصادم من أجل مصادر الموارد النادرة إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة.

وفي ظل هذه التغيرات، وجدت المؤسسات أن معارف مواردها البشرية ومهاراتها تعد أهم ميزة تنافسية تكتسبها، وإذا كان اقتصاد الثورة الصناعية قد اعتمد بشكل كبير على إدارة الأشياء (مدخلات الصناعة)، فإن اقتصاد المعرفة يرتكز بشكل أكبر على إدارة المعرفة كأهم مدخلات العملية الإنتاجية، وإذا كانت المؤسسات تولي الاهتمام الأكبر لرأس مالها المادي في عصر الثورة الصناعية، فإنها تهتم أكثر برأس مالها الفكري (اللاملموس) في عصر المعرفة.

ونقلا عن دراسة البطاينة (٢٠٠٧) فان هناك علاقة وطيدة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، فرأس المال الفكري يمثل قدرات العاملين ومهاراتهم، لذلك تعد إدارة المعرفة المسؤولة عن تنظيم رأس المال الفكري ومتابعته، ومحاولة البحث عنه.

وكذلك القدرة على خلق الأفكار الإبداعية واستغلالها في تقديم خدمة أو منتج يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وكذا الفهم الكامل لإمكانات المنتج والسوق، وتجسيد اللاملموسات في الثقافة والايدولوجيا المنظمية.

ومن هنا يتبين أن أهم مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استثمار رأس المال الفكري حيث تمثل الخبرة والبراعة والمهارات الموجودة لدى الأفراد وقدرتهم على استغلاله بكفاءة. كما أن إدارة المعرفة تنظم عمليات البيع أو التطبيق لمخرجات رأس المال الفكري، مثل براءات الاختراع، الأفكار الإبداعية، أو العلامات التجارية.

٨,٢ تعريف المعرفة

لا تقتصر المعرفة على ما يبدعه العلماء والمفكرون في فروع العلم وأصحاب الخبرات العلمية، بل تشمل أيضا كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية.

فعلى الرغم من أن "المعرفة" هو مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنىً جديداً في السنوات الأخيرة. ويتمحور هذا المعنى الجديد حول كون المعرفة سلاحاً فاعلا يمكن لأية منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، فيما لو أداره بشكل جيد، أن يستخدمه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى. وكما هو معروف فالمعرفة خلقت في المجتمعات، ونقلت عبر أجيال من البشر. وفي المنظمات، تنقل المعرفة من الرؤساء إلى المرؤوسين وبالعكس، وبين الزملاء.

وقد تعددت تعاريف المعرفة، ومن بينها تعريف جاد الرب (٢٠٠٦) "وهي كلمة تعني مجموع المعارف الإنسانية والفهم والإدراك الشامل لهذه المعارف وتهتم بتحديد نماذج لوصف مختلف السمات والخصائص والسلوكيات في ميدان محدد".

أمّا بالنّسبة للصوي (٢٠٠٧) فقد عرّف المعرفة على أنّها الأفكار أو المفاهيم التّي تصل إليها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعّال نحو تحقيق أهداف الكينونة.

وجاء الملكاوي (٢٠٠٧) ليُعرف المعرفة على أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ استنباطه واستقراءه منها.

كما عرفها Wiig(١٩٩٣) على أنها مجموع المعارف والمعتقدات، والتوقعات والمصطلحات، إضافة إلى الأحكام، المنهجية والأداء.

ومنه يمكن استخلاص أن المعرفة:

عبارة عن مجموع المعارف والمعتقدات والمفاهيم لدى الأفراد، الـــتي تقوم:

- **بتحديد السلوك الفعّال والمنهجية الصحيحة،**
- **بتحديد نماذج لوصف مختلف السمات والخصائص والسلوكيات.**

٩,٢ تصنيفات المعرفة

استناداً إلى مجموعة من الدراسات والأدبيات، تم تصنيف المعرفة إلى صنفان:

١,٩,٢ المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: أجمع مجموع من الباحثين على أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل عقل كل فرد ولبه، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية ومن الصعب فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات، ولا نستطيع الاستحواذ عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والنشاطات.

تمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد إضافة إلى الثقافة وهذه غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان (الملكاوي، ٢٠٠٧: ٣٨).

٢,٩,٢ المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: لقد أجمع الباحثون على أن المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات، الإجراءات، المستندات ومعايير العمليات و التشغيل. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة.

تسعى المنظمات إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بطرق شتى وأساليب متنوعة بغية الاستفادة من المعرفة والخبرات الكامنة في عقول موظفيها (الصاوي،٢٠٠٧: ٢٨).

كما تم تصنيف المعرفة إلى خمسة أجزاء من طرف Johnston، وهي:

معرفة الكيف : **(know- how)** وهي كما يدل عليها اسمها؛ تتعلق بمعرفة كيفية العمل أو تطبيق إجراءات معينة تُوصل لهدف معين.

معرفة ماذا : (Know-what) أو كما سماها الملكاوي (٢٠٠٧) المعرفة الإدراكية وهي أعلى المهارات الأساسية، و هي نتيجة الخبرة التراكمية جراء المعرفة في ميدان معين.

معرفة لماذا: (Know-why) هذا النوع من المعرفة يتطلب فهما عميقاً للعلاقات السببية، فهناك أيضا من يسميها المعرفة السببية. هذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرار خاصة في الظروف البيئية المعقدة (الملكاوي، ٢٠٠٧: ٤٠ ـــ ٤١).

معرفة من: (Know-who) وتشير إلى معرفة الموظفين ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

معرفة الأغراض: (Know-cause) تبين هذه المعرفة الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.

١٠,٢ إدارة المعرفة

تميز القرن الحادي والعشرون بزيادة الاهتمام بالمعرفة وآثارها داخل المنظمات، وكذا الاهتمام بإدارة المعرفة الذي تزايد مع التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ,Boss) . (2004، ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة مفهوم معقد ومتعدد المستويات فعملية تطبيقها تتطلب توفر عدة عوامل وشروط.

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

١,١٠,٢ تعريف إدارة المعرفة

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة خلال نصف العقد المنصرم، فلا زال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي له، ونظرا لتعقيد مفهوم إدارة المعرفة فمن الصعب وجود تعريف جامع وكامل له، وفيما يلي بعض التعريفات المقترحة من طرف الباحثين والمختصين في مجال الإدارة:

عرّف Wiig (١٩٩٣) إدارة المعرفة على أنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على ابتكار واكتساب المعرفة، تنظيمها، نشرها، واستخدامها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي وكذا تعزيز إدارة الموارد البشرية.

يشير مفهوم إدارة المعرفة حسب الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أنه استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائــق مطبوعة أو الكترونية لــيسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها.

أما بالنسبة للملكاوي (٢٠٠٧) فإن إدارة المعرفة هي نشاط إنساني تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها.

كما ذكر نجم (٢٠٠٧) أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية.

كما عرف جاد الرب (٢٠٠٦) إدارة المعرفة على أنها عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة. كما أنها تبنى في الآجل الطويل.

واستنادًا إلى ما جاء من تعاريف يمكن القول أن إدارة المعرفة:

- **عملية إدارية طويلة المدى تُعنى بمعرفة الأفراد،**
- **تمر بعدة مراحل أهمها تجميع المعرفة، تنظيمها، نشرها، واستخدامها،**
- **تمس بطريقة مباشرة الموارد البشرية داخل المنظمات.**

٢,١٠,٢ أهمية إدارة المعرفة

لا شك أنّ لإدارة المعرفة أهمية بالغة داخل المنظمات المعاصرة، ويمكن لمس أهمية إدارة المعرفة من عدة جوانب، فمن ناحية أهداف إدارة المعرفة، يعتبر توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم من أهم الأهداف الاستراتجية و التشغيلية للمنظمة (الملكاوي، ٢٠٠٧: ٨٠) حيث إن

إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات و إمكانات واسعة في تقنية المعلومات التي بدورها تنعكس على سلوك الأفراد في المنظمة.

كما تساعد إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمردودية اللازمة؛ حيث أنها تمكن الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة من التعامل مع القضايا الجديدة بيسر، إذ أن إدارة المعرفة تساعد الموظفين على تشكيل نظرة مستقبلية، ومن خلال تطبيق إدارة المعرفة يمكن الوصول إلى تخفيض التكاليف.

كما أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين اتخاذ القرارات، بحيث تصبح القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية المختلفة. وتساعد الموظفين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون (حجازي، ٢٠٠٥).

وقد تم الإجماع على أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، حيث ذكر حجازي (٢٠٠٥) أن الموظفين في حالة تطبيق إدارة المعرفة يميلون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل ببراعة وإبداع أكثر. كما ذكر الكبيسي (٢٠٠٥) أن عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.

في الأخير يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المـــسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

٣,١٠,٢ أبعاد إدارة المعرفة :

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي حسب ما ذكرها Dueck (٢٠٠١) كما يلي:

١. البعد التكنولوجي (Technological Dimension) : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميّز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

٢. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension: هذا البعد يعبّر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

٣. البعد الاجتماعي (Social Dimension) : هذا البعد يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ويشير Grover and Davenport (٢٠٠١) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:

١. البعد الأول: التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع قدرات معرفية واسعة ومتميزة وبنائها.

٢. البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
٣. البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد وتعزيزها.
٤. البعد الرابع: التركيز على فعالية المنظمة : يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

٢,١٠,٤ متطلبات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة ممارسات إدارية من شأنها أن تكون مُمَكِّنَاتٍ للمعرفة و تجعل من مراحل تطبيق إدارة المعرفة أمراً ممكنًا وسهلاً، ويمكن إجمال هذه الممارسات فيما يلي (الاسكو، ٢٠٠٤):

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وتشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متجذرة في جميع أركان المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة. حيث يستحسن إنشاء إدارة خاصة للمعرفة تسهل عملية الاتصال بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف.

- إدارة سلسلة القيم: وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها (الزبائن والموردين) وهذه مبنية على أساس أن المنظمات لا يمكنها أن تتواجد بدون سلاسل قيم حيث يكون فيها لكل منظمة متعاملها وقيمها التنظيمية. إجمالا يمكن القول إن إقامة علاقات جيدة مع الزبائن والموردين يُمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظميها وتقاسمها واستعمالها لاتخاذ القرار.

- استخدام تقنيات التكنولوجيا: تعد من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة حيث أنها تعمل على خلق، وتنظيم، وتقاسم، وتطبيق المعرفة، حيث لا يمكن بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات؛ لأنها تعمل على خلق المعرفة من خلال البحث و التصفح وكذا تنظم المعرفة من خلال الفهرسة ونقل المعرفة.

٥,١٠,٢ عمليات إدارة المعرفة

يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج نموذج عام لعملية إدارة المعرفة أولتطويره، وقد تم وضع عدة نماذج لعمليات إدارة المعرفة، حيث يمكن عرض الجدول رقم (٤) الآتي

الجدول 4. نماذج دورة حياة إدارة المعرفة

المرحلة / النموذج	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	–
Beckett and Others ,1997	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	—	—	—
Demerest, 1997	الإنشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	—	—
Davenport and Prusak, 1998	التوليد	التصنيف	النقل	—	—	—
Daal and Others ,1998	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم
Despres and Chauvel , 1999	الخلق	وضع الخريطة والتجمع	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج
Nissen , 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	—
Maula , 2000	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	—
Nissen , 2000	الخلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	—

المصدر: إدارة المعرفة: مفاهيم ــ مبادئ – تطبيقات، الرفاعي (٢٠٠٨).

ومنه يمكن استخلاص مراحل تطبيق إدارة المعرفة كما يلي:

ابتكار المعرفة: وهي قدرة المنظمة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المنظمة والحصول عليها بأسلوب علمي، وتدوين الخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة، من أجل سد الثغرة المعرفية بين الإدارات والأقسام وتوفير البيانات لحل المشكلات الإدارية.

اكتساب المعرفة: وهي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها وذلك لاستخدامها لاحقاً.

تنظيم المعرفة: وهي قدرة المنظمة على تصنيف المعرفة وتحويلها بشكل مفيد للمنظمة وقد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو أي قواعد معرفة وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

توزيع المعرفة: وهي قدرة المنظمة على نشر المعرفة عن طريق المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والوصول إلى نقطة توزيع مرنة. أثناء مرحلة النشر يكون التركيز على:

- تسويغ الأفكار ووضع إجراءات للتسويغ.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة الأفكار وتحليلها قصد تسويغها
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

استخدام المعرفة: وهي قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها وتداولها بين العاملين؛ من أجل زيادة مهارتهم ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية؛ من أجل رفع كفاءة سلطتهم.

٦,١٠,٢ استراتجيات إدارة المعرفة

اقترح Wiig (١٩٩٣) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، والمتمثلة فيما يلي:

- **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** حيث تُطبق هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام؛ حيث تمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات هذه المعرفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بقلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.
- **استراتيجية التروي و الحذر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ حسب ما ذكر Wiig بدايةً تطبق عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً عائدا مناسبا.
- **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة

على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ علـــى نفــسها التزامـــاً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

١١,٢ العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، تم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية، تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته.

ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المستويات الوظيفية والإدارية دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس، بدلا من أن تتخذ الإدارات العليا قرارات بعيدة عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال.

كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها .

هناك عدّة عوامل تساهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات، وقد خصصت هذه الدراسة خمسة عوامل من شأنها أن تؤثر في عملية التطبيق داخل أي منظمة.

١,١١,٢ عملية الاتصال الفعّال:

يتفق الجميع على حقيقة أن المعرفة مورد مهم يستدعي أن تتم إدارتها كما تدار موارد المنظمة الأخرى، فكما ذكر الزيادات (٢٠٠٨) نقلا عن Davenport أنه من عناصر نجاح إدارة المعرفة تبني غاية واضحة *ولغة مفهومة* وضمان قنوات معرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة. فإن جئنا لتوضيح هذا المفهوم تتجلى لنا أهمية عملية الاتصال الفعال في تكريس إدارة المعرفة؛ وذلك من خلال استخدام الكاتب لعبارة "لغة مفهومة" التي تتم من خلال الاتصال الفعال والوضوح و الشفافية في الرسالة الموجهة لأعضاء المنظمة.

تعريف الاتصال الفعّال: يُقصد بالاتصال الفعّال القدرة على تحقيق الأهداف، بمعنى إحداث التأثير المطلوب داخل المنظمة (Harmo, 2003). فالاتصال يعتبر من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، حيث أن فعالية المنظمات الإدارية تتأكد وتتحدد بمدى فعالية قنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين أجزائها. كما ذكر الأسمر (٢٠٠٠) أنه من مقومات النجاح الإداري تعلم الاتصال بطريقة سليمة مع تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين؛ من أجل تحقيق اتصال فعّال وإيجابي.

يتضح لنا أن الاتصال أساسا هو عملية تبادل معلومات ومعارف من خلال مهارات التعبير واللغة، وهو ضرورة من ضروريات العمل الإداري.

ويتوقف نجاح إيصال الرسالة على حسن تخطيط عملية الإرسال. هذا التخطيط يتلخص حسب حجازي (١٩٩٠) في الإجابة على ست أسئلة:

- **لماذا؟** : تعني تحديد الهدف من الاتصال،
- **ماذا؟** : تحديد المضمون الأفضل للرسالة،
- **من؟** : تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة،
- **كيف؟** : تحديد كيفية النفاذ إلى عقل المتلقي و قلبه وكذا فهمه و موافقته،
- **متى؟** : تحديد توقيت توصيل الرسالة،
- **إرجاع الأثر** : تمثل صدى الرسالة، مدى فهمها و مدى قبولها.

ولتحقيق الاتصال الفعّال ذكر الصيرفى (٢٠٠٧) سبعة قواعد تتمثل فيما يلي:

- الجدارة بالثقة و التصديق Credibility
- الإطار أو السياق Context
- المضمون Content
- الوضوح Clarity
- الاستمرارية والاتساق Continuity & consistency
- القنوات Channels
- قدرة الجمهور Capability of audience

أما بالنسبة لهاتيرسللي (٢٠٠٠) فقد ذكر ستة قواعد تجعل من عملية الاتصال عملية أكثر إبداعا وفعالية:

- جذب الانتباه،
- توضيح الرسالة،
- إظهار النتائج المرتقبة،
- اعتماد الثبات،
- مخاطبة العقل والقلب معاً،
- ترسيخ ثقة الجمهور.

وينصح كل من يرغب في النجاح الإداري أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه اتصالا سليما، لتتيح لهم فهم الرسالة فهما أسرع وأوضح، كما أن عليـــه أن يتعلم كيف ينمي مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق اتصال فعال و إيجابي بينه وبين غيره من الأفراد أيا كان العمل الذي يقومون به، وأيا كان موقعهم ومستواهم في العمل (الأسمر، ٢٠٠٠).

وذكر الصيرفى (٢٠٠٧) أن للمعرفة أهمية بالغة في عملية الاتصال؛ نظراً إلى أن المعرفة عبارة عن مزيج من المفاهيم والأفكار والنظريات والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين، وهي تتمثل في هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للاستخدام بشكل عام. فعــملية الاتصال تعمل على نشر المعرفة داخل المنظمات ونقلها بين مختلف المستويات الإدارية.

أما بالنسبة للزيادات (٢٠٠٨) فقد ذكر أنه لتطبيق إدارة المعرفة بصورة ناجحة، فإن ذلك يتطلب تحقيق اتصال فعّال مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يُمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

كما ذكر الأسمر (٢٠٠٠) أنه من الضروري التدريب للحصول على مهارات الاتصال الفعال المركبة من الإنصات الجيد وكذلك الانتباه لتعبيرات الوجه وتحليلها، وأن تتم صياغة العبارات بدقة ووضوح سواءً كانت رسالة شفوية أو مكتوبة، مع اختيار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة.

٢,١١,٢ التدريب المدروس والمستمر:

تم تعريف التدريب من طرف Noe et al (2006) على أنه جهد مخطط لتسهيل تعلم الموظفين للمعرفة، المهارات والسلوك الخاص بالوظيفة. كما ذكر الخرابشة (١٩٩٦) على أن التدريب عبارة عن النشاط الاقتصادي الذي يعمل على زيادة ورفع مستوى مهارة الأداء للفرد، عن طريق تأهيله بالمعلومات والخبرات الفنية والعملية بما يتلاءم مع المستجدات. وذكر موسى (٢٠٠٦) أن التدريب عبارة عن نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد؛ لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية.

أما فيما يخص **التدريب الإداري** فقد تم تعريفه على أنه تدريب العاملين بالجهاز الإداري من المستويات الإدارية المختلفة، فهو لا يقتصر على فئة من العاملين دون غيرها، أي أنه من المجالات التي تسعى إلى تنميتها وتحسينها كافة مستويات العمل في المنظمة (الدوري، ١٩٧٩: ٧٩)

يتبين لنا أنّ عملية التّــدريب تؤثر مباشرة على معرفة الموظفين ومهاراتهم، و تساهم في تشجيعهم على الإبداع و التوجه نحو التغيير والإتيان بكل ما هو جديد. ومع تنامي الاتجاه الحديث في تعظيم دور الموارد البشــرية في تطوير الإنتاج وتجويده، وقد حصل التدريب على مكان متميز في الإدارة الحديثة للهيئات و المنظمات (هلال، ٢٠٠٣). إذ أن التدريب يعمل على تنمية قدرات العاملين على خلق المعرفة وتحصيلها واستخدامها (زيادات، ٢٠٠٨: ٦٢)

وقد اهتمت الدراسات الحديثة بتوضيح اثر التدريب على الموهبة والتفوق، فقد حاول الباحثون وعلماء النفس تحديد مصادر التفوق في الأداء الوظيفي، وقد أوضحت النتائج أن الأداء لا يعزى بالضرورة للقدرات الأساسية الموروثة، بل يمكن تصورها ككفاءة مكتسبة، أي نتيجة للتدريب والممارسة المكثفة و قد أشارت النابلسي (١٩٩٥) نقلا عن أندرسون إلى أن الممارسة، بمعنى آخر التدريب، يلعبان دورا هاما في اكتساب الخبرة والمعرفة اللازمة عبر عدد كبير من المهام الإدارية.

أهداف التدريب:

حسب الأدبيات الخاصة بالموضوع، فإن من بين أهداف التدريب ما يلي:

- مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية، العلمية منها والنظرية، بما يحقق أهداف المنظمة.

- يعمل التدريب على زيادة ولاء الموظف للمنظمة.
- يساهم التدريب في تقليص وقت العملية الإنتاجية في ضوء دراسة الوقت والحركة
- التدريب يؤدي إلى زيادة المعرفة وتشجيع الموظفين على التغيير والإبداع ويساعدهم في الانتقال إلى إدارة المعرفة.
- بناء كوادر جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة واللغات الأجنبية الحية باعتبارها ضرورة لمواجهة التحديات العالمية الراهنة (موسى، ٢٠٠٦: ٦٠).
- التدريب يؤثر مباشرة في المعارف وذلك يبدأ من إكساب المعارف الجديدة والحديثة، أو دعم وتطوير ما لدى الفرد من معارف سابقة (هلال، ٢٠٠٣).

فقد أصبح التدريب أكثر أهمية في عصرنا هذا (عصر المعرفة)، خصوصا بعد الانفجار المعرفي و ظهور مفهوم العولمة وثورة الاتصالات والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المعرفة، من خلال تطوير مهارات العاملين الإداريين لمواكبة التطورات الحاصلة على أساليب العمل من جراء التحديات المفروضة في عصرنا هذا.

أنواع التدريب:

هناك تصنيفات متعددة للتدريب، فكما ذكر موسى (٢٠٠٦) يصنف التدريب وفقا لمجاله، طبيعته،أهدافه أو خصائصه. فحسب المجال يمكن ذكر التدريب الفني، التدريب التربوي، التدريب الرياضي، التدريب العسكري والتدريب الإداري، وفيما يخص هذا الأخير، يمكن تصنيفه كما يلي:

- **التدريب قبل تولي مهام الوظيفة:** يهدف هذا التدريب إلى تهيئة الموظف قبل تسلمه الوظيفة، وله أهمية كبيرة جداً؛ لأنه يجنب الموظف الجديد الوقوع في أخطاء جسيمة تؤدي إلى هدر المال والوقت.
- **التدريب أثناء الخدمة:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى بلورة القدرات الإدارية للعاملين؛ بهدف ممارسة الأعمال الإدارية وإكسابهم مهارات فنية جديدة تحثهم على الإبداع والتغيير.

تقييم التدريب:

يعتبر التقييم مؤشراً لنجاح التدريب، فلا بد من تقييم برامج التدريب باستمرار وجدية؛ للتحقق من فاعليتها ونجاحها في إحراز التقدم المطلوب داخل المنظمات وتزويد العاملين بالمعرفة المطلوبة والضرورية للنهوض بالمنظمة.

مؤشرات نجاح العملية التدريبية: هناك عدة مؤشرات تدل على تقدم المتدربين ونجاح البرامج التدريبية، من أهمها:

- زيادة الإنتاج أو جودة المنتج،
- خفض الوقت اللازم لأداء العمل،
- مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي بذلت في سبيله،
- تقدير ما وصل إليه الموظفون الذين تم تدريبهم من كفاءة، والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب.

وليس يخفى ضرورة تقييم العملية التدريبية التي تهدف أساسا إلى:

- التأكد من أن التدريب قد حقق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة،
- معرفة أسباب نجاح أو فشل العملية التدريبية وقدر الاستفادة من البرنامج الموضوع على الأداء الوظيفي.

إن مسؤولية تقويم التدريب تقع أساسا على المدير المسؤول عن أداء تابعيه، حيث إن أي تقدم في أداء هؤلاء نتيجة التدريب سينعكس على كفاءة المنظمة التي يعملون بها.

جاء حسب الدوري (١٩٧٦) أنه وجدت بعض الدراسات في الجيش الأمريكي تنص على أنه يمكن أن يقوّم العاملون بعضهم بعضاً، حيث تزعم هذه الطريقة أن هناك بعض النواحي لا يستطيع المدير أو المدرب أن يتــبــيــنها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا طيلة فترة التدريب. لذلك يُنصح أن تستعين الإدارة بتقويم الموظفين لبعضهم إلى جانب تقويم المدرب أو المدير سواء كان أثناء تنفيذ البرامج التدريبية أو بعد الانتهاء منها وتطبيق برنامج التدريب في ميدان العمل.

ذكر موسى (٢٠٠٦) أن تحدي الانفجار المعرفي حَتَّم وجود مستويات إدارية من العاملين تتمتع بكفاءة من المهارات ذات أساس علمي تطبيقي مناسب يتدرب الأفراد على بـــلوغها لمواكبة الانفجار المعرفي.

وبذلك يؤدي التدريب دورا محوريا؛ حيث يستطيع في وقت قصير من خلال تقدير سليم للاحتياجات التدريبية أن يوفر فرص تدريب تساعد الأفراد على اكتساب المهارات والمعارف التي تحتاجها الأوضاع الحديثة؛ لمـــواكبة متطلبات عصر المعرفة.

٣,١١,٢ مستوى الإدراك لدى الموظف:

ذكر الزيادات (٢٠٠٨) نقلاً عن Cortada and Woods (2003) أنه تم تصنيف أنشطة إدارة المعرفة إلى أربعة محاور وظيفية، حيث ذكر أن المحور الوظيفي الرابع يتضمن محور إدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة فإنه عنصرا من عناصر نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

تعريف الإدراك:

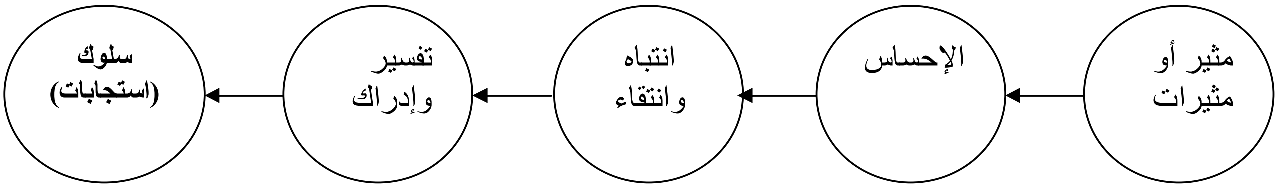
عرف سلطان (٢٠٠٤: ٥٠) الإدراك على أنه العملية التي من خلالها نختار، ننظم، ونفسر المعلومات التي تجمع بواسطة حواسنا لكي نفهم العالم المحيط بنا.

كما عرفه المغربي (٢٠٠٤) على أن الإدراك هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.

كما تم تعريف الإدراك على أنه عملية استقبال وانتقاء تفسير الكثير أو أكثر من البيئة المحيطة، حيث إن الفرد يتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى حيث تفسر وفقا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات والمثيرات وكذا وفقا لحاجات الفرد ودوافعه وتوقعاته وخبراته السابقة.

كما عرفه جواد (٢٠٠٠) أنه الطريقة التي يرى بها الفرد الأشياء والأشخاص ومن ثم تشكيلها وتغييرها من واقع ما هو مخزون من معلومات وخبرات في ذاكرته.

تمر عملية الإدراك بعدة مراحل يمكن تلخيصها في خمسة مراحل كما هو موضح في الشكل (٥):



الشكل (٥) عناصر عملية الإدراك

من بين المعوقات التي تؤول إلى عرقلة عملية تطبيق إدارة المعرفة *المعوقات الإدراكية* (جاد الرب، ٢٠٠٦: ١٦٢) وهي تلك المعوقات التي تحول دون الإدراك الكامل للمشكلة وأبعادها والمعلومات المتوافرة للحل مما يؤدي إلى إضافة قيود على الشخص الذي يحل المشكلة.

يتعرض الإدراك لثلاث مشكلات رئيسية وهي:

- خطأ الإدراك: يعني رؤية الشخص أو الشيء بصفة ليست موجودة فيه.
- خداع الإدراك: الذي ينتج عن أسباب حسية ونفسية.
- ضيق الإدراك: أو محدوديته، ويعني أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة.

ومن الواضح أن المشكلة الأخيرة للإدراك والتي هي ضيق الإدراك من أكبر المعوقات التي تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة؛ لأن محدودية الإدراك يضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة؛ وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها الإدراك فمن الصعب أن يخرج منها.

٤,١١,٢ اختيار الموظفين:

كما ذُكر سابقاً يُعتبر اختيار الموظفين عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة (الطائي و الفضل، ٢٠٠٦: ٢٠٣). كما اعتبر المغربي (٢٠٠١: ١٦٨) الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب والخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين، كما هو موضح في الشكل (٦):



الشكل (٦) الاختيار بين الاستقطاب والتعيين

ومنه نستنتج أن عملية الاختيار ترتبط بمقاييس ومعايير تُحدد من التحليل السابق للوظيفة، كما أن قرار التعيين مرهون بتخطي الفرد المتقدم لِشَغل الوظيفة لجميع الإجراءات و توفر لديه المؤهلات الضرورية و المناسبة لِشَغل الوظيفة.

لنجاح عملية اختيار الموظف المناسب يجب على المسؤول أن يقوم بما يلي(الهيتي، ٢٠٠٥: ١٢٩):

- تحليل الوظيفة Job Analysis : الذي يتضمن مدخلات عملية الاختيار،
- الوصف الوظيفي Job Description : الذي يتضمن غالباً وصفا للواجبات والمسؤوليات والمهام التي تتضمنها الوظيفة،
- متطلبات الوظيفة: الذي يتضمن الوصف الوظيفي أيضا تحديداً للمهارات والقدرات والمعارف التي تشكل مؤهلات الفرد لشغل الوظيفة.

الاختيار كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل يمكن تلخيصها كما ذكرها الهيتي (٢٠٠٥) فيما يلي:

١. **مجموعة العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار ذاتها وتشتمل على الآتي:

- نوع المنظمة وطبيعتها: ونقصد بنوع المنظمة الميدان الذي تمارس فيه أعمالها (صناعي، خدمي،...)، فمثلا الوظائف الصناعية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية.
- استخدام التقنيات الحديثة: حيث أن التقنيات الحديثة تجعل من عملية الاختيار أكثر دقة وحيادية و تقلل من الوقت والتكاليف،
- الوقت المتاح أمام المنظمة: كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة، وكلما كانت نتائج العملية أكثر دقة.

٢.**مجموعة العوامل الخارجية**: وتشمل العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وتتضمن:

- خصائص سوق العمل: وذلك من خلال العرض والطلب والخصائص المهارية للمدخلات... فمثلاً كلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار...الخ.

- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، العرق، الدين...الخ.

٢,١١,٥ الالتزام المؤسسي للموظف:

تمثل كلمة "التزام" القوة التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك ما أو الاستمرار في سلوك معين رغم وجود بدائل إيجابية له، ويعكس الالتزام المؤسسي إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة وأهدافها. إذ تصبح العضوية في المؤسسة أو الشركة أمراً شديد الأهمية بالنسبة له. ويعتبر هذا العامل مؤشراً أقوى على الأداء الوظيفي مع العاملين السابقين (المغربي،٢٠٠٧). من هنا نستخلص أنه يمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء العديد من الموظفين في العمل بالرغم من الظروف التي يمكن أن تمر بها المنظمة، لأن الالتزام المؤسسي أو التنظيمي هو الذي يُبقي الأفراد في وظائفهم.

عرف المغربي نقلاً عن Mowday and Steers الالتزام المؤسسي بأنه يمثل اتجاها لدى الأفراد يشمل رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

وينقسم الالتزام المؤسسي للموظف إلى ثلاثة أجزاء:

- الالتزام العاطفي (الوجداني): ويمثل الارتباط العاطفي للفرد وتوافقه واندماجه في المنظمة، كما أنه يربط الأفراد بعلاقة حب وود نحو منظماتهم، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

- الالتزام المعياري: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، كما يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في

هذه المنظمة. الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة نظراً لكونه التزاما أدبيا.

- الالتزام البقائي (الاستمراري): يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، كما أن الموظف يقوم بمقارنة المساهمات التي يقدمها للمنظمة مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينه و بين المنظمة. مثل هذا الالتزام يكون بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه العمل.

هذا ويأتي مناقضةً لمفهوم الالتزام المؤسسي مفهوم الاغتراب الوظيفي، والذي يعبر عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها؛ شعور العامل بفقدان نتاج عمله، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد. ومن بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود التزام مؤسسي لدى الموظف حسب ما ذكر المغربي (٢٠٠٦: ٣٧٥) سلب المعرفة بالأهداف والوسائل؛ وذلك نتيجة لغياب معرفة الفرد بالأهداف العامة للمنظمة أو القيم والمبادئ التي تعتنقها المنظمة.

وقد ذكر جاد الرب (٢٠٠٦) أن من معوقات التفكير الإبداعي اللامبالاة التنظيمية التي تشمل ضعف الالتزام المؤسسي للموظفين، وضعف الإيمان بنجاح أي فكرة، وكذلك فقد الرغبة في النجاح وسوء الاهتمام بأي عمل أثناء القيام به.

تمهيد

تمّ تخصيص هذا الفصل لتحليل بيانات الدراسة وعرض نتائجها الميدانية وفق الأساليب الإحصائية المستخدمة، مع اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف إلى استقصاء آراء الإداريين الموظفين داخل الجامعة الأردنية عن العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وسيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة مع العوامل المختلفة ومقياس مدى تطبيق إدارة المعرفة ، وسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار ت وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

١,٣ خصائص مجتمع الدراسة:

للوصول إلى نتائج حول الدراسة تم توزيع ١٦٣ استبيان على مجتمع الدراسة المكون من الكادر الإداري داخل الجامعة الأردنية أخذين بعين الاعتبار الإدارة الوسطى والعليا، متجاهلين بذلك الإدارة الدنيا والأكاديميين، وقد تم استرجاع 128 استبيان أي ما نسبته ٧٨,٥٣% وألغي منها ٨ استبيانات لعدم استيفائها للشروط، وعليه فقد بلغ عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل ١٢٠ استبيان أي ما نسبته ٧٣,٦٢% من الاستبيانات الموزعة. ويوضح الجدول رقم (5) عدد الاستبيانات الموزعة، المستردة والملغاة.

جدول رقم (5) عدد الاستبيانات الموزعة، المستردة والملغاة.

الصنف	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	١٦٣	١٠٠%
الاستبيانات المستردة	١٢٨	٧٨,٥٣%
الاستبيانات الملغاة	٨	٤,٩٠%
الاستبيانات الجاهزة للتحليل	١٢٠	٧٣,٦٢%

٢,٣ عــرض وتحليل بيانات الدراسة:

وفيما يلي عرض لأهم خصائص عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالجوانب الوظيفية والديموغرافية من: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية والعمر. كما تم وضع فقرتين تضمنتا مسمى الوظيفة والشعبة أو القسم الذي يشغله الموظف، ونظراً لعدم الإجابة على هاتين الفقرتين من طرف المجيبين وذلك لضمان سرية الإجابات تم إلغاؤهما من التحليل، ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

أولا: متغير الجنس

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذا المتغير والتي يمكن توضيحها بالجدول رقم (6). كما هو واضح أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور ٨٠ فرد من أفراد المجتمع بنسبة ٦٦,٧% من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة، في حين أن عدد الإناث بلغ ٤٠ فرد أي ما نسبته ٣٣,٣% من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة، وهذا يعكس تركيبة الموارد البشرية لدى الإداريين داخل الجامعة الأردنية حيث أن غالبيتهم من الذكور.

جدول رقم (6) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٨٠	٦٦,٧
أنثى	٤٠	٣٣,٣
المجموع	١٢٠	%١٠٠

ثانياً: المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٥٢،٥% متبوعين بحملة درجة الدبلوم بنسبة ١٧،٥% ثم حملة درجة الماجستير بنسبة ١٥%، أما بالنسبة لشهادة الثانوية وأقل فقد بلغت نسبتهم ١٢،٥% وأخيرا حملة الدكتوراه فقد كانت نسبتهم جد منخفضة والتي قدرت بنسبة ٢،٥%.

من الواضح أن الإداريين داخل الجامعة يتميزون بمستوى علمي لا بأس به، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بالإيجاب على توافر المعرفة لدى الأفراد وبالتالي يجب استثمارها واستغلالها بما يحقق أهداف الجامعة

جدول رقم (7) خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
دكتوراه	٣	٢,٥
ماجستير	١٨	١٥
بكالوريوس	٦٣	٥٢,٥
دبلوم	٢١	١٧,٥
ثانوية عامة وأقل	١٥	١٢,٥
المجموع	١٢٠	١٠٠%

ثالثاً: الخبرة الوظيفية

يبين الجدول رقم (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أصحاب خبرة وظيفية تـزيد عن ٢٠ سنة بنسبة ٢٦،٧% متبوعة بأصحاب الخبرة المتراوحة ما بين ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات بنسبة ٢٥%، أما أصحاب خبرة ما بين ١١ سنة إلى ١٥ سنة فكانت نسبتهم ٢١،٧% و تقاسم أصحاب خبرة أقل من ٥ سنوات وما بين ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة المرتبة الأخيرة بنسبة ١٣،٣%.

جدول رقم (8) خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة
اقل من٥سنوات	١٦	١٣,٣
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٣٠	٢٥
من ١١ إلى ١٥ سنوات	٢٦	٢١,٧
من ١٦ إلى ٢٠ سنة	١٦	١٣,٣
أكثر من ٢٠ سنة	٣٢	٢٦,٧
المجموع	١٢٠	١٠٠%

رابعاً: العمر

يتضح من الجدول (9) أن النسبة المئوية لمن أعمارهم ما بين ٢٦ سنة إلى ٣٥ سنة وما بين ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة بلغت ٣٥% محتلان بذلك المرتبة الأولى، متبوعان بالفئة العمرية المتراوحة ما بين ٤٦ سنة إلى ٥٥ سنة حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة ٢٤،٢%. بينما كانت نسبة الفئة العمرية الأقل من ٢٥ سنة ضئيلة حيث بلغت ٣،٣%، وجاء ذلك متوافقاً مع مجتمع الدراسة الذي شمل المسؤولين داخل الجامعة الأردنية والمسلم به أن استلام مثل هذه الوظائف يتطلب خبرة مهنية لا بأس بها. بينما احتلت الفئة العمرية الأكثر من ٥٥ سنة نسبة ضئيلة جداً حيث بلغت ٢،٥% و يمكن تفسير ذلك بأن الموظف في هذا السن يقارب سن التقاعد لذلك تقل نسبة الموظفين من هذه الفئة العمرية. وتتفق هذه النتيجة مع متغير الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (9) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من ٢٥ سنة	٤	٣,٣
من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	٤٢	٣٥
من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	٤٢	٣٥
من ٤٦ إلى ٥٥ سنة	٢٩	٢٤,٢
أكثر من ٥٥ سنة	٣	٢,٥
المجموع	١٢٠	١٠٠%

٣,٣ عرض الإجابة على أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها وسيلة لتحقيق إدارة موارد بشرية فعالة داخل الجامعة الأردنية، ولتحقيق ذلك فقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد تم اعتماد خمس مستويات موزعة على النحو التالي:

- درجة واحدة للإجابة موافق بدرجة قليلة جدا
- درجتين للإجابة موافق بدرجة قليلة
- ثلاث درجات للإجابة موافق بدرجة متوسطة
- أربع درجات للإجابة موافق بدرجة كبيرة
- خمس درجات للإجابة موافق بدرجة كبيرة جدًا.

وذلك لتتوافق محتويات الاستبانة مع مستويات القياس.

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس تطبيق إدارة المعرفة وفقراته ومقياس العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة وفقراتها.

وفيما يلي عرض للنتائج

السؤال الأول : ما مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية؟

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقيــاس تطبيــق إدارة المعرفة وفقراته ويبين الرتب ودرجات المتوسطات.

جدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق إدارة المعرفة وفقراته

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١. تقوم الجامعة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة..	٣,١٨	١,٠٥	٧
٢. لدى الجامعة برامج تحديث المعرفة والمهارات الفكرية للموظفين..	٢,٨٦	١,١٠	١٢
٣. تقوم الجامعة بتقييم جدارة المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع الجامعات الأخرى داخل الأردن بشكل منتظم ومستمر..	٣,٠٣	١,١٣	٩
٤. تحدد الجامعة المعارف اللازمة لأداء مهامها..	٣,١٩	١,٠٧	٦
٥. يقوم الموظفون باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالاعتماد على أنفسهم ومن مصادرهم الخاصة*	٢,٢٥	١,٠٢	١٧
٦. تسعى الجامعة للاحتفاظ بالأفراد أصحاب المعارف المميزة..	٢,٨٨	١,٢٢	١٠
٧. تقوم الجامعة باستقطاب الموظفين والمستشارين المتميزين من المواقع الخارجية..	٢,٧٧	١,١٨	١٣
٨. تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية .	٣,١٣	١,٠٨	٨
٩. يتوفر لدى الجامعة قسم متخصص لتوليد المعارف الجديدة..	٢,٦٠	١,١٤	١٥
١٠. تقوم الجامعة على استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى الموظفين وتحويلها إلى معارف جديدة مكتسبة..	٢,٦١	١,١٢	١٤
١١. تركز الجامعة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات..	٣,٢٨	١,١٥	٥
١٢. تقوم الجامعة بإجراء اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعارف وبشكل منتظم..	٢,٥٠	١,١٢	١٦
١٣. لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة بين الموظفين	٣,٣٨	١,٢٩	٣
١٤. لدى الموظفين الاتجاه في اكتناز المعارف وعدم تبادلها بينهم..	٢,٨٦	١,١٥	١١
١٥. تحرص الجامعة على إصدار مجلات ومنشورات لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة.	٣,٤٤	١,٢١	٢
١٦. يتم رصد مخصصات مالية لازمة لإجراء التغييرات التكنولوجيا اللازمة والأخذ بنظام المعرفة..	٣,٣٤	١,٢٢	٤
١٧. تساعد عملية تبادل المعرفة على زيادة مهارات الموظفين ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية..	٣,٨٣	١,١٨	١
تطبيق إدارة المعرفة	**٣,٠١**	**٠,٧٥**	

*صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لمقياس تطبيق إدارة المعرفة بشكل عام ٣,٠١ بدرجــة "موافــق بدرجة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ١٧ " تساعد عملية تبادل المعرفــة علــى زيــادة مهــارات الموظفين ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وهــي

ذات درجة "موافق بدرجة متوسطة"، مما يبين إدراك الموظفين بأهمية تبادل المعرفة فيما بينهم، وفي المرتبة الثانية الفقرة ١٥ " تحرص الجامعة على إصدار مجلات ومنشورات لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة" بمتوسط حسابي ٣,٤٤ وهو ذو درجة "موافق بدرجة متوسطة"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة ٥ "تقوم الجامعة بتوفير مصادر المعرفة المختلفة التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم بمتوسط حسابي ٢,٢٥ وبدرجة "موافق بدرجة قليلة".

وقد تبين من المتوسطات الحسابية أن فقرات مقياس تطبيق إدارة المعرفة الأخرى جميعها قد كانت ذات درجات متوسطة حيث بلغ متوسط جميع الفقرات اعلاه ٣,٠١. ومما سبق يتبين أن الجامعة بحاجة إلى تطوير وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة لديها، وذلك للوصول إلى الأداء الأمثل لمواردها البشرية لأن الدراسة اثبتت أن تطبيقها متوسط.

السؤال الثاني : ما مدى استغلال الجامعة الأردنية لكفاءاتها البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة وفقراتها، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات، والجدول (١١) يبين ذلك، كما تبين الجداول (١٢) إلى (١٦) لكل عامل على حدة.

جدول (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الاتصال الفعال	٣,٤٧	٠,٦٧	١
التدريب المدروس والمستمر	٣,٠٠	٠,٨٨	٥
اختيار الموظفين	٣,٤٤	٠,٨٨	٢
الالتزام المؤسسي للموظف	٣,٢٠	٠,٦٥	٤
مستوى الإدراك لدى الموظف	٣,٣٤	٠,٧٣	٣
الدرجة الكلية	٣,٢٩	٠,٦٠	

بلغ المتوسط الحسابي للعوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة بشكل عام ٣,٢٩ وهو ذو درجة "موافق بدرجة متوسطة"، وقد تبين من المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن جميع مجالات مقياس العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة قد كانت ذات درجات متوسطة، فقد تراوحت هذه المتوسطات بين ٣,٠٠ لمجال التدريب المدروس والمستمر وبين ٣,٤٧ لمجال الاتصال الفعال. لمزيد من التوضيح فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات كل مجال من مجالات العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة، وفيما يلي عرض لتلك المتوسطات.

١. الاتصال الفعال

الجدول (١٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الاتــصال الفعّال.

جدول (١٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال الفعال

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٨. نقل المعلومات بين أعضاء الشعبة تتم بشكل تعاوني.	٣,٧٦	١,٠٢	٣
١٩. تهدف عملية الاتصال على رفع روح المعنوية وتشجيع الموظفين لانجاز أعمالهم.	٣,٨٣	١,١١	٢
٢٠. يتم إعطاء معلومات حول التعليمات ومجريات الأمور في مجال العمل.	٣,٦٣	١,٠٦	٤
٢١. عملية الاتصال داخل الجامعة تتم عن طريق التقارير المكتوبة بشفافية ووضوح.	٣,١٠	١,١١	٧
٢٢. تتم عملية الاتصال بطريقة رسمية: بشكل عمودي أي من المستويات العليا للإدارة إلى المستويات الأدنى.*	٣,٨٩	٠,٩٦	١
٢٣. هناك عدم فاعلية في وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة .*	٣,١١	١,٠٥	٦
٢٤. تساعد عملية الاتصال على نقل الخبرات تبادلها بين الموظفين.	٣,٥٩	١,١١	٥
٢٥. توفر الجامعة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الإلكتروني، intranet ،النوادي،...	٢,٨٨	١,١٩	٨
الاتصال الفعال	٣,٤٧	٠,٦٧	

* صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لعامل الاتصال الفعال ٣,٤٧ وهو يعتبر ذو درجة "موافق بدرجــة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ٢٢ "لا تتم عملية الاتصال بطريقة رسمية: بشكل عمودي أي مــن المستويات العليا للإدارة إلى المستويات الأدنى" بمتوسط حسابي ٣,٨٩ وبدرجة "موافق بدرجــة متوسطة"، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ١٩ " تهدف عملية الاتصال على رفع روح المعنوية وتشجيع الموظفين لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي ٣,٨٣، وبدرجة "موافق بدرجــة متوســطة"

أيضا، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة ٢٥"توفر الجامعة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الالكتروني، intranet النوادي" بمتوسط حسابي ٢,٨٨ وهي درجة "موافق بدرجة قليلة". هذه النتائج تستدعي إهتمام أكبر لعملية الإتصال داخل الجامعة وطرق توصيل الرسالة لتكون أكثر فعالية.

٢. التدريب المدروس والمستمر

الجدول (١٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل التدريب المدروس والمستمر.

جدول (١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل التدريب المدروس والمستمر

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٦. تقوم الجامعة بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية	٢,٨٨	١,٢٥	٥
٢٧. إن التدريب المحصل ساعد الموظفين على تحسين آدائهم في العمل.	٣,١١	١,١٩	١
٢٨. تطلب الجامعة من الجهة المسؤولة عن التدريب ضرورة إرسال تقرير عن التزام الموظفين بالدورات	٣,٠٨	١,٢٦	٣
٢٩. لم يتم إيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية رغم طلبهم*	٣,١٠	١,٢٤	٢
٣٠. تقوم الجامعة باختيار الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية بما يخدم أهدافها	٢,٩٩	١,١٧	٤
٣١. تراعي الجامعة عند تعيين العاملين ضرورة حصولهم على دورات تدريبية كل في مجال وظيفته	٢,٨٧	١,٢٠	٦
التدريب المدروس والمستمر	٣,٠٠	٠,٨٨	

* صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لعامل التدريب المدروس والمستمر ٣,٠٠ وهو يعتبر ذو درجة "موافق بدرجة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ٢٧ " إن التدريب المحصل ساعد الموظفين على تحسين آدائهم في العمل " بمتوسط حسابي ٣,١١ في المرتبة الأولى وبدرجة "موافق بدرجة متوسطة"، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ٢٩ " لم يتم إيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية رغم طلبهم " بمتوسط حسابي ٣,١٠، وبدرجة "موافق بدرجة متوسطة" أيضا، وفي المرتبة الأخيرة

جاءت الفقرة ٣١ " تراعي الجامعة عند تعيين العاملين ضرورة حصولهم على دورات تدريبية كل في مجال وظيفته " بمتوسط حسابي ٢,٨٧ وهي درجة "موافق بدرجة قليلة"، وربما تكتفي الجامعة بتدريب الموظفين الجدد من قبل زملائهم في العمل.

من خلال هذه النتائج تبين أن الموظفين يقدرون أهمية التدريب وانعكاساته على مردودهم الوظيفي ويطالبون بإيفادهم إلى دورات لرفع كفاءاتهم.

٣. اختيار الموظفين

الجدول (١٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل اختيار الموظفين.

جدول (١٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل اختيار الموظفين

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٢. الاختيار السليم للموظف يساعد على سرعة تأقلمه مع الوظيفة	٤,٢٨	٠,٩٥	١
٣٣. يتم التعيين في الجامعة بعد الخضوع لعملية اختبارات ومقابلات	٣,٧٤	١,٢١	٢
٣٤. يتم اختيار الأفراد بناء على مهارات اللغات والحاسوب	٣,١٢	١,١٥	٤
٣٥. تقوم الجامعة بتحديد عدد الموظفين حسب نوعية الخبرات والمهارات والقدرات التي تحتاجها.	٣,١٩	١,١٢	٣
٣٦. يراعى في اختيار الموظفين الدافعية نحو الإبداع والابتكار.	٢,٨٧	١,١٨	٥
اختيار الموظفين	٣,٤٤	٠,٨٨	

* صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لعامل اختيار الموظفين ٣,٤٤ وهو يعتبر ذو درجة "موافق بدرجة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ٣٢ " الاختيار السليم للموظف يساعد على سرعة تأقلمه مع الوظيفة " بمتوسط حسابي ٤,٢٨ وبدرجة "موافق بدرجة كبيرة جداً"، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ٣٣ " يتم التعيين في الجامعة بعد الخضوع لعملية اختبارات و مقابلات " بمتوسط حسابي ٣,٧٤، وبدرجة "موافق بدرجة كبيرة"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة ٣٦ " يراعى في اختيار الموظفين الدافعية نحو الإبداع والابتكار " بمتوسط حسابي ٢,٨٧ و بدرجة "موافق بدرجة قليلة".

يُلاحظ من إجابات الموظفين أن الإجراءات الإدارية لإختيار الموظفين قائمة لكن الدقة في الإختيار تظل متوسطة.

٤. الالتزام المؤسسي للموظف

الجدول (١٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الالتزام المؤسسي للموظف.

جدول (١٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الالتزام المؤسسي للموظف

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٧. يوجد لدى الموظفين التزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل	٣,٨٣	٠,٨٦	١
٣٨. تسود الثقة بين الرئيس و المرؤوس داخل دوائر الجامعة.	٣,٢٣	١,٠٩	٥
٣٩. هنالك تعاون بين الموظفين داخل الجامعة.	٣,١٨	٠,٩٥	٦
٤٠. يتم التعامل بحزم مع كل إخلال بأخلاقيات العمل.	٣,٥٠	١,١٧	٢
٤١. يشعر الموظف بإحباط وظيفي.*	٢,٥٢	١,٣٠	٨
٤٢. يوجد تفرقة بين الموظفين من طرف الرؤساء من حيث المعاملة والتدريب و الترقية.*	٢,٦٣	١,٢٦	٧
٤٣. يحس الموظف داخل الجامعة بالمسؤولية والانتماء.	٣,٣٧	١,١٠	٣
٤٤. يقدم الموظف اقتراحات ويقوم بمبادرات لتحسين العمل.	٣,٣٣	١,٠٢	٤
الالتزام المؤسسي للموظف	٣,٢٠	٠,٦٥	

* صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لعامل الالتزام المؤسسي للموظف ٣,٢٠ بدرجة "موافق بدرجة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ٣٧ " يوجد لدى الموظفين التزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل " بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وبدرجة تعتبر مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ٤٠ " يتم التعامل بحزم مع كل إخلال بأخلاقيات العمل " بمتوسط حسابي ٣,٥٠، وبدرجة "موافق بدرجة متوسطة" ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة ٤١ " لا يشعر الموظف بإحباط وظيفي." بمتوسط حسابي ٢,٥٢ و بدرجة "موافق بدرجة قليلة" أيضا. من خلال النتائج، نستخلص وجود التزام واضح لدى الموظفين داخل الجامعة لكن هناك نقص في الانتماء وتعاون بين الموظفين.

٥. مستوى الإدراك لدى الموظف

الجدول (١٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل مستوى الإدراك لدى الموظف.

جدول (١٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل مستوى الإدراك لدى الموظف

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤٥. يدرك الموظفون في الجامعة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الإدارية و المالية وكذا المردودية.	٣,٣٢	١,٠١	٣
٤٦. يتوفر لدى الموظفين في الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.	٢,٨٩	٠,٩١	٦
٤٧. يدرك الموظفون أن مفهوم إدارة المعرفة هو إدارة للأصول غير الملموسة والتي تشكل الثروة الحقيقة للجامعة.	٣,٠٣	١,٠٢	٥
٤٨. لدى الجامعة رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة و تنظيم لاستغلاله.*	٣,٩٧	٠,٩٦	١
٤٩. يتقبل الموظفون التغيير و التحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.	٣,٢٦	١,٠١	٤
٥٠. يميل الموظفون إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة وإبداعية من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	٣,٥٩	١,٠٥	٢
مستوى الإدراك لدى الموظف	٣,٣٤	٠,٧٣	

* صياغة سلبية

بلغ المتوسط الحسابي لعامل مستوى الإدراك لدى الموظف ٣,٣٤ بدرجة "موافق بدرجة متوسطة"، وقد جاءت الفقرة ٤٨ " لدى الجامعة رصيد معرفي كبير " بمتوسط حسابي ٣,٩٧ في المرتبة الأولى وبدرجة "موافق بدرجة كبيرة"، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ٥٠ " يميل الموظفون إلى تطوير قدراتهم المعرفية و البحث عن أفكار جديدة و إبداعية من خلال التعلم الذاتي و المستمر " بمتوسط حسابي ٣,٥٩، وبدرجة "موافق بدرجة كبيرة" ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة ٤٦ "يتوفر لدى الموظفين في الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات و مداخل تنفيذ إدارة المعرفة " بمتوسط حسابي ٢,٨٩ وهي درجة "موافق بدرجة قليلة". من خلال نتائج هذه الفقرة نستخلص أن مستوى الإدراك يبقى متوسط لدى موظفي الجامعة حيث أن استجابتهم للتطوير والإبداع متوسطة مما يحتم على القائمين على الجامعة توعيتهم أكثر.

السؤال الثالث : ما هي العراقيل التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية؟

تحليل السؤال المفتوح:

من خلال عرض السؤال المفتوح الذي يحمل رقم (٥١) من فقرات الاستبيان، والذي صيغ كما يلي:

- حسب رأيك ما هي المعوقات التي تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة؟

فقد تم الإجابة على هذه الفقرة من خلال (٦٨) استبيان من مجموع (١٢٠) استبيان مسترد، أي كانت نسبة الاستجابة ٥٦،٦٧% ، بينما كانت نسبة الاستبيانات التي لم يتم الإجابة من خلالها على هذه الفقرة فهي ٤٣،٣٣% أي ما عدده (٥٢) استبيان، ونُرجح عدم الإجابة على هذه الفقرة إلى ثلاثة أسباب:

- عدم رؤية أي معوقات يمكنها أن تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية،
- انشغال المجيبين وعدم توفر الوقت الكافي للإجابة لديهم،
- التردد في الإجابة لغايات في أنفس المجيبين.

معوقات تطبيق إدارة المعرفة حسب المستجبين

أمّا فيما يخص الاستبيانات التي تمت فيها الإجابة على السؤال المفتوح، فيمكن تصنيف المعوقات حسب سبر الآراء إلى سبعة أقسام، سيتم عرضها بطريقة تنازلية؛ أي من الآراء المذكورة بنسبة عالية إلى الآراء المطروحة بنسبة أقل. وفيما يلي عرض لهذه المعوقات:

١ـ قبول التغيير والتطوير: حيث اجمع المجيبون وذلك بنسبة ٥٣% على أن العقليات الإدارية القديمة لا تزال تسود إدارة الجامعة وتحول دون التطوير والتغـييـر وكذا التجديد، حيث ذكروا انّه لا يُسمح للموظفين الشباب بالقيام بمبادرات داخل العمل وإبداء الرأي بسبب التشبث بالأنماط الإدارية التقليدية والرّهبة من التجديد ويمكن أن تصل إلى حد المقاومة. كما أن برامج البحث والتطوير غير فعّالة بالشكل الذي يخدم إدارة المعرفة.

٢ــ **المسؤول:** فقد رأى ٤٤% من الأفراد المجيبين أنه للمسؤول دور كبير في إنجاح أو إفشال عملية تطبيق إدارة المعرفة، حيث ركزوا على جانب البيروقراطية والروتين الذي يسود إدارة الجامعة، وكذا عدم اهتمام المسؤول بالآراء والمقترحات المطروحة مِن مَن هو أدنى منه إداريًا.

٣ــ **عملية الاتصال داخل الجامعة:** ذكر٣٩% من المجيبين أنه تمَتَ بطء في المراسلات داخل أقسام الجامعة، كما أن هنالك ضعف في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، حيث لا يتم الاستماع الى هموم الموظفين واقتراحاتهم. وتم الإجماع عن عدم وجود ترتيب لاجتماعات دورية يتم فيها تبادل الخبرات والمعرفة.

٤ــ **عملية تدريب الموظفين:** حيث ذُكر٣٦% من المجيبين أن هنالك تأخر في طرح الدورات التدريبية أو عدم إقامة دورات بالمرة. كما رأى البعض أن هنالك ضعف في تشجيع الموظفين على تطوير معارفهم من خلال إيفادهم لدورات تدريبية مما يُبقي الموظف غير متواصل مع التطورات الحاصلة في مجال عمله.

٥ــ **الاختيار السليم للموظف:** أو بمعنى آخر الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر٣١% من المجيبين ان هنالك قلة اهتمام الموظفين بتطوير معارفهم وخبراتهم. كما ذُكروا انه لا يوجد تناسب بين المؤهلات العلمية مع الوظائف المشغولة مما يقلل من كفاءة الموظف.

٦ــ **المحسوبية والواسطة:** ذكرحوالي ٢٧% من المجيبين عن وجود عملية المحسوبية والواسطة داخل الجامعة من خلال اختيار الموظف، عملية الترقية وكذا تكافؤ الفرص إلى جانب التمييز بين الموظفين مما يؤدي إلى إحباط وظيفي وعدم الشعور بالإنتماء.

٧ــ **الإمكانات المالية:** تحدث تقريبًا ١٩% من المجيبين عن عدم توفر الموارد المالية اللازمة وكذا الحوافز المادية للإبداع والتميز.

٤,٣ اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي واختبار T، وقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لقبول أو رفض الفرضية الصفرية:
"تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ وترفض إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥".

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات:

وقد تم التحقق من شروط استخدام تحليل الانحدار من خلال حساب معاملات الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها والجدول (١٧) يبين ذلك.

جدول (١٧). معاملات الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

	عملية الاتصال الفعال	التدريب المدروس و المستمر	اختيار الموظفين	الالتزام المؤسسي للموظف	مستوى الإدراك لدى الموظف	العوامل المؤثرة مجتمعة
تطبيق إدارة المعرفة	٠,٥٥*	٠,٧٥*	٠,٧٢*	٠,٥٧*	٠,٣٨*	٠,٧٥*
عملية الاتصال الفعال		٠,٥١*	٠,٦٣*	٠,٥٦*	٠,٣٣*	٠,٧٧*
التدريب المدروس والمستمر			٠,٦٧*	٠,٦١*	٠,٤٦*	٠,٨٢*
اختيار الموظفين				٠,٦٦*	٠,٤٧*	٠,٨٥*
الالتزام المؤسسي للموظف					٠,٥٥*	٠,٨٥*
مستوى الإدراك لدى الموظف						٠,٦٨*

* ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥

تبين من معاملات الارتباط في الجدول السابق أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تطبيق إدارة المعرفة من جهة وبين العوامل المؤثرة ، وتبين من هذه

المعاملات أن أعلى تلك المعاملات كان لعامل التدريب المدروس والمستمر (٠,٧٥) ثم لعامل اختيار الموظفين (٠,٧٢)، ثم لعامل الالتزام المؤسسي للموظف (٠,٥٧)، كما تبين أن هناك معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين العوامل المؤثر نفسها، وقد كان أعلى هذه الارتباطات بين عاملي التدريب المدروس والمستمر واختيار الموظفين (٠,٦٧)، وللتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة تؤثر على مصداقية تحليل الانحدار حسبت معامل تضخم التباين VIF لكل عامل من العوامل

[1](VIF=1 /1-R^2)« Variance Inflation Factor » وقد كانت جميعها اقل من 5 القيمة المقبولة إحصائيا، وبذلك تعتبر مشكلة الارتباط الذاتي ذات درجة مقبولة تسمح بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار.

وفيما يلي اختبار لفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى $H_0$١:لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الفعال وتطبيق إدارة المعرفة

لاختبار هذه الفرضية استُخدم تحليل الانحدار البسيط لعامل الاتصال الفعال على تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (١٨) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2)ومعاملات الانحدار وقيمة ت ومستوى الدلالة.

جدول (١٨) . نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين عملية الاتصال الفعال وتطبيق إدارة المعرفة

	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت			٠,٨٨	٢,٩٠	٠,٠٠٤
عملية الاتصال الفعال	٠,٥٥	٠,٣٠	٠,٦١	٧,١٤	٠,٠٠٠

بلغ معامل الارتباط بين عامل الاتصال الفعال وتطبيق إدارة المعرفة ٠,٥٥، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل ٣٠%، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة اختبار ت الإحصائي

[1] معامل الارتباط =R

٧,١٤ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر مع المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لعامل الاتصال الفعال وتطبيق إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى أن الاتصال الفعال هو من العوامل المهمة في تطبيق إدارة المعرفة.

أما معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة فهي:

إدارة المعرفة= قيمة الثابت+ معامل الانحدار x عملية الاتصال الفعال

إدارة المعرفة= ٠,٨٨+ ٠,٦١ x عملية الاتصال الفعال

الفرضية الرئيسية الثانية $H_0$٢ : لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب المدروس والمستمر وتطبيق إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لعامل التدريب المدروس والمستمر على تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (١٩) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ت ومستوى الدلالة.

جدول (١٩) . نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التدريب المدروس والمستمر وتطبيق إدارة المعرفة

	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت			١,٠٩	٦,٦٨	٠,٠٠٠
التدريب المدروس و المستمر	٠,٧٥	٠,٥٦	٠,٦٤	١٢,٣١	٠,٠٠٠

بلغ معامل الارتباط بين عامل التدريب المدروس والمستمر وتطبيق إدارة المعرفة ٠,٧٥ الذي يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل ٥٦%، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي ١٢,٣١ وهي أكبر من قيمتها الجدولية ٦,٦٨ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لعامل التدريب المدروس و المستمر وتطبيق إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى أن التدريب المدروس و المستمر

هو من العوامل المهمة في تطبيق إدارة المعرفة. تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرفاعي وياسين (٢٠٠٤).

أما معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة فهي:

إدارة المعرفة= قيمة الثابت+ معامل الانحدار x عملية التدريب المدروس والمستمر.

إدارة المعرفة= ١,٠٩ +٠,٦٤ x عملية الاتصال الفعال

الفرضية الرئيسية الثالثة $H_0$٣ : لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموظفين وفق معايير محددة وتطبيق إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط لعامل اختيار الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (٢٠) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ت ومستوى الدلالة.

جدول (٢٠). نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين اختيار الموظفين وتطبيق إدارة المعرفة

	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت			٠,٩١	٤,٧٠	٠,٠٠٠
اختيار الموظفين	٠,٧٢	٠,٥١	٠,٦١	١١,١٧	٠,٠٠٠

بلغ معامل الارتباط بين عامل اختيار الموظفين وتطبيق إدارة المعرفة ٠,٧٢، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل ٥١%، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي ١١,١٧ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عامل اختيار الموظفين وتطبيق إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى أن اختيار الموظفين هو من العوامل المهمة في تطبيق إدارة المعرفة.

أما معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة فهي:

إدارة المعرفة= قيمة الثابت+ معامل الانحدار x عملية اختيار الموظفين

إدارة المعرفة= ٠,٩١ +٠,٦١ x عملية اختيار الموظفين

الفرضية الرئيسية الرابعة $H_0$٤ : لا يوجد تاثير ذو دلالـــة إحـــصائية بـــين الالتـــزام المؤسسي للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط لعامل الالتزام المؤسسي للموظف على تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (٢١) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ت ومستوى الدلالة.

جدول (٢١) . نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الالتزام المؤسسي للموظف و تطبيق إدارة المعرفة

	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت			٠,٨٩	٣,١٤	٠,٠٠٢
الالتزام المؤسسي للموظف	٠,٥٧	٠,٣٣	٠,٦٦	٧,٥٧	٠,٠٠٠

بلغ معامل الارتباط بين عامل الالتزام المؤسسي للموظف وتطبيق إدارة المعرفة ٠,٥٧، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل ٣٣%، وتبين من الاختبار الإحـــصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيـــث بلغـــت قيمـــة الاختبـــار الإحصائي ٧,٥٧ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك يـــتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير إلى أن هنـــاك علاقـــة طرديـــة ذات دلالـــة إحصائية بين عامل الالتزام المؤسسي للموظف وتطبيق إدارة المعرفة، وهـــذا يـــشير إلـــى أن الالتزام المؤسسي للموظف هو من العوامل المهمة في تطبيق إدارة المعرفة.

أما معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة فهي:

إدارة المعرفة= قيمة الثابت+ معامل الانحدار x الالتزام المؤسسي للموظف

إدارة المعرفة= ٠,٨٩+ ٠,٦٦ x الالتزام المؤسسي للموظف

الفرضية الرئيسية الخامسة $H_0$٥ : لا يوجد تاثير ذو دلالة إحـــصائية بـــين مـــستوى الإدراك الإيجابي للأهداف الموضوعة للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط لعامل مستوى الإدراك لدى الموظف على تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (٢٢) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ت ومستوى الدلالة.

جدول (٢٢) . نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين مستوى الإدراك لدى الموظف وتطبيق إدارة المعرفة

	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت			١,٦٩	٥,٦٦	٠,٠٠٠
مستوى الإدراك لدى الموظف	٠,٣٨	٠,١٥	٠,٣٩	٤,٥٠	٠,٠٠٠

بلغ معامل الارتباط بين عامل مستوى الإدراك لدى الموظف وتطبيق إدارة المعرفة ٠,٣٨، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل ١٥%، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي ٤,٥٠ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عامل مستوى الإدراك لدى الموظف وتطبيق إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى أن مستوى الإدراك لدى الموظف هو من العوامل المهمة في تطبيق إدارة المعرفة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازي (٢٠٠٥).

أما معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة فهي:

إدارة المعرفة= قيمة الثابت+ معامل الانحدار x مستوى الإدراك لدى الموظف

إدارة المعرفة= ١,٦٩ +٠,٣٩ x مستوى الإدراك لدى الموظف

الفرضية الرئيسية السادسة $H_{0٦}$: لا يوجد تاثير ذو إحصائية في مدى تطبيق إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (الخبرة الوظيفية، العمر، والمؤهل العلمي)

وتنبثق من هذه الفرضية خمسة فرضيات ثانوية سيتم اختبارها باستخدام تحليل التبـــاين الأحادي واختبار ت. وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بهذه الفرضيات:

الفرضية الثانوية الأولى $H_0$٦١ : لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية فـــي تطبيـــق إدارة المعرفة تعزى للخبرة الوظيفية.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث حسبت المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب مستويات الخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتم اختبار الفروق بينها باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢٣) يبين المتوسطات الحسابية والجدول (٢٤) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول(٢٣) المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب مستويات الخبرة الوظيفية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	٢,٧٨	٠,٨٣
من ٦–١٠ سنوات	٢,٩٩	٠,٨٣
من ١١–١٥ سنة	٢,٩٦	٠,٥٧
من ١٦–٢٠ سنة	٣,٠٠	٠,٧٨
أكثر من ٢٠ سنة	٣,١٨	٠,٧٥
المجموع	٣,٠١	٠,٧٥

جدول (٢٤) تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة حسب مستويات الخبرة الوظيفية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٨٢	٤	٠,٤٦	٠,٨٠	٠,٥٢٥
داخل المجموعات	٦٥,٠٨	١١٥	٠,٥٧		
المجموع	٦٦,٩٠	١١٩			

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تطبيق إدارة المعرفة حسب الخبرة الوظيفية، فقد بلغت قيمة ف ٠,٨٠ وبلغ مستوى الدلالة ٠,٥٢٥، وهو أعلى من ٠,٠٥ ولذلك فانه سيتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانوية الثانية $H_0$٦٢ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى للفئة العمرية.

لفحص هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث حسبت المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة، وتم اختبار الفروق بينها باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢٥) يبين المتوسطات الحسابية والجدول (٢٦) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول(٢٥). المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب الفئة العمرية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٣٥ سنة	٢,٨٧	٠,٧٦
من ٣٦-٤٥ سنة	٢,٩٩	٠,٧٢
أكثر من ٤٥ سنة	٣,٢٣	٠,٧٥
المجموع	٣,٠١	٠,٧٥

جدول (٢٦) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة حسب الفئة العمرية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢,٤٥	٢	١,٢٣	٢,٢٣	٠,١١٢
داخل المجموعات	٦٤,٤٥	١١٧	٠,٥٥		
المجموع	٦٦,٩٠	١١٩			

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في تطبيق إدارة المعرفة حسب الفئة العمرية، فقد بلغت قيمة ف

٢,٢٣ وبلغ مستوى الدلالة ٠,١١٢، وهو أعلى من ٠,٠٥ ولذلك فإنه سيتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانوية الثالثة $H_0$٦٣ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث حسبت المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، وتم اختبار الفروق بينها باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢٧) يبين المتوسطات الحسابية والجدول (٢٨) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول(٢٧). المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب المؤهل العلمي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ماجستير + دكتوراة	٢,٩٣	٠,٩٠
بكالوريوس	٣,٠٦	٠,٧٣
دبلوم	٣,١٠	٠,٧٢
أقل من دبلوم	٢,٧٦	٠,٦٤
المجموع	٣,٠١	٠,٧٥

جدول (٢٨) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة حسب المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٤١	٣	٠,٤٧	٠,٨٣	٠,٤٧٩
داخل المجموعات	٦٥,٤٩	١١٦	٠,٥٦		
المجموع	٦٦,٩٠	١١٩			

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في تطبيق إدارة المعرفة حسب المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة ف ٠,٨٣ وبلغ مستوى الدلالة ٠,٤٧٩، وهو أعلى من ٠,٠٥ ولذلك فإنه سيتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانوية الرابعة $H_0$٦٤ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى لجنس الموظف.

لفحص هذه الفرضية استخدم اختبار ت، حيث حسبت المتوسطات الحسابية لتطبيق إدارة المعرفة حسب جنس الموظف لأفراد عينة الدراسة، وتم اختبار الفروق بينها باستخدام اختبار ت، والجدول (٢٩) يبين النتائج.

جدول (٢٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق إدارة المعرفة ونتائج اختبار ت لفحص الفروق حسب جنس الموظف

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	٢,٩٨	٠,٧٥	٠,٦٤	١١٨	٠,٥٢٢
انثى	٣,٠٧	٠,٧٦			

بينت نتائج اختبار ت في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في تطبيق إدارة المعرفة حسب جنس الموظف، فقد بلغت قيمة ت ٠,٦٤ وبلغ مستوى الدلالة ٠,٥٢٢، وهو أعلى من ٠,٠٥، ولذلك فإنه سيتم قبول الفرضية الصفرية. وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة أبو قبة (٢٠٠٤) حيث ذكر أنه لا تختلف عملية إدارة المعرفة باختلاف الجنس، حيث أنها تمثل موردا استراتيجيا يجب إدارته بصرف النظر عن الجنس.

وفي الأخير نوجز نتائج اختبار الفرضيات كما هو مبين في الجدول رقم (٣٠):

جدول (٣٠). ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	قبول أو رفض الفرضـــــية
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الفعال وتطبيق إدارة المعرفة	رفض H_0
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المدروس والمستمر وتطبيق إدارة المعرفة.	رفض H_0
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظفين وفق معايير محددة وتطبيق إدارة المعرفة.	رفض H_0
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المؤسسي للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.	رفض H_0
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك الايجابي للأهداف الموضوعة للموظف وتطبيق إدارة المعرفة.	رفض H_0
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (الخبرة الوظيفية، العمر، الموقع الإداري، الجنس والمؤهل العلمي)	قبول H_0

١,٤ النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. اظهرت الدراسة بأن درجة تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية هي بالمستوى المتوسط.

٢. اثبتت الدراسة بأن العوامل التالية:

- عملية الاتصال الفعال
- التدريب المدروس والمستمر
- اختيار الموظفين
- الالتزام المؤسسي للموظف
- مستوى الإدراك

تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة وبدرجات متفاوتة.

٣. ابرزت الدراسة بأن قبول التغيير والتطوير وعملية الاتصال داخل الجامعة والمحسوبية والواسطة هي من اهم العراقيل التي تحول دون حسن التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة داخل الجامعة.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠،٠٥ في مدى تطبيق إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (الخبرة الوظيفية، العمر، الجنس والمؤهل العلمي) وهي التي تمثل المتغيرات الوسيطة في هذه الدراسة.

٢,٤ التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة فإنه يمكن وضع التوصيات التّالية:

١. توصي الدراسة ومن منظور التطبيق الفعّال لمفهوم إدارة المعرفة بأن يسعى متخذي القرار داخل الجامعة بالتركيز على العوامل التالية: عملية الاتصال الفعال، التدريب المدروس والمستمر، اختيار الموظفين، الالتزام المؤسسي للموظف، ومستوى الإدراك لدى الموظفين؛ حيث ثبت من خلال الدراسة بأن هذه العوامل لها تأثير مباشر على مدى فعالية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة.

٢. كما توصي الدراسة الإدارة العليا في الجامعة الأردنية بضرورة اهتمامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة بمستوى يليق بمكانتها المرموقة، حيث أثبتت الدراسة أن درجة تطبيقها متوسطة.

٣. ولغايات تذليل الصعوبات والعراقيل أمام التطبيق الأمثل لمفهوم إدارة المعرفة داخل الجامعة توصي الدراسة بأن يتم التركيز على أهم الصعوبات والعراقيل التالية: قبول التغيير والتطوير وعملية الاتصال داخل الجامعة والمحسوبية والواسطة لغاية تصحيحها، حيث بينت هذه الدراسة بأن هذه العوامل من أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة.

٤. تمكين الموظفين إداريًا وإعطائهم الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرار، مما سيحفزهم للتبادل المعرفي فيما بينهم ويحسسهم بالانتماء المؤسسي.

٥. تبني الأفراد المبدعين داخل الجامعة وتحفيز الاخرين على خلق الأفكار الإبداعية وتشجيعها.

٦. توعية الموظفين الإداريين بأهمية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة داخل الجامعة وذلك من خلال فتح برامج تدريبية لغايات تأهيلهم ورفع كفاءاتهم.

٤ .٣. اتجاهات البحث المستقبلية

على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات فإنه يرى ان يوجه الباحثين في هذا المجال مستقبلا إلى:

- القيام ببحوث ودراسات تركز على متغيرات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة.
- إجراء دراسات مقارنة بين العوامل المساعدة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية والخاصة.
- القيام ببحوث ودراسات حول رضا متلقي الخدمة (الطلاب، المتعاملين...) في الجامعة الأردنية ومقارنتها بمدى الاستفادة من تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- القيام بدراسات مقارنة بين تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية مع الجامعات العربية الأخرى.
- القيام بدراسات تقيم الدور التكاملي ما بين المفهومين الإداريين الجديدين: إدارة التغيير وإدارة المعرفة.

٤,٤ قائمة المراجع والمصادر

اـ المراجع باللغة العربية:

أبو جزر، أماني (٢٠٠٧)، **مشروع مقتـرح لإدارة المعرفـة فـي الجامعـات الرسـمية الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ابو دية، كمال (٢٠٠٤)، **إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية**، مجلـة الإدارة العامة، المجلد ٤٢ (٣)، ص ص ٤٧٥ ــ ٥٠٦.

أنور، محمد سعيد (٢٠٠٤)، **السلوك التنظيمي**، (ط١)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

أوسرير، منور (٢٠٠٨)، **إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المنظمة**، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٨، الجزائر.

بن عزة، محمد أمين (٢٠٠٣)، **الميزة التنافسية و إدارة التغيير الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي سعيدة: سعيدة ، الجزائر.

التميمي، إياد والخشالي، شاكر (٢٠٠٧)، **دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة**، ملتقى دولي حول إدارة وقياس راس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٧، الجزائر.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، **الإدارة بالمعرفة**، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، (ط١)، القاهرة: مطبعة العشرى.

حجازي، هيثم (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، (ط١)، بيروت، لبنان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم (٢٠٠٥)، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حـــداد، مناور (٢٠٠٨)، **دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات**، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٨، الجزائر.

الحياصات، خالد، (٢٠٠٥)، **علاقة كفاءة و فعالية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حيدر، عباس (٢٠٠٦)، **معوقات الاستثمار الفكري في الوطن العربي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

الخزامى، عبد الحكيم، (٢٠٠٢)، **إستراتجية الموارد البشرية**، , القاهرة، مصر. :دار الفجر.

درمان، صادق سليمان (٢٠٠٧)، **دور الإدارة في تنمية واستثمار راس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل**، ملتقى دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٧، الجزائر.

رزيق، كمال (٢٠٠٧)، **رأس المال الفكري و إشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول إدارة و قياس راس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٧، الجزائر.

رشيد، مازن (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية و التطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية**، (ط١)، الرياض: مكتبة العبيكات.

الرفاعي، غالب وياسين، سعد (٢٠٠٤)، **دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان: دراسة ميدانية**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزّيتونة: عمان، الأردن.

زناتي، محمد ربيع، (٢٠٠٧)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات**، (ط١)، جامعة طنطا، مصر :مركز الدراسات العليا و البحوث لجامعة طنطا.

سالم، علي حسن، (٢٠٠٢)، **التوظيف في الشركات**،(ط١)، الرياض، السعودية: بيت الأفكار الدولية.

السرحان، عطا الله، (٢٠٠٤)، **دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية, عمان، الأردن.

الشافعي، محمد، (٢٠٠٤)، **إستراتجية التفاوض**،(ط١)، القاهرة، مصر:مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات.

شريف، بشير، (٢٠٠٤)، **ثقافة إدارة التغيير: دليل عملي للأفراد**، (ط١)، عمان، الأردن:دار رؤى.

الصاوي، ياسر (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، (ط١)، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، (ط١)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العمري، غسان (٢٠٠٤)، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة،** جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الغالبي، طاهر والعامري، صالح (٢٠٠٥)، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (ط١)**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥)، **إدارة المعرفة،** القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كورتل، فريد ومقيمح، صبري (٢٠٠٨)، **قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الإقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات سوناطراك،** ملتقى دولي حول إدارة المعرفة، جامعة البليدة، ديسمبر ٢٠٠٨ ، الجزائر.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية،** المنصورة، (ط١)، دار الأصدقاء للطباعة والنشر.

المغربي، كامل (٢٠٠٤)، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس،** عمان، (ط٣)، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الملكاوي، ابراهيم (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، (ط١)**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الموسوي، سنان (٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشرية.... وتأثيرات العولمة عليها، (ط١)**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

المومني، حسان (٢٠٠٥)، **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

النجار، فريد (١٩٩٨)، **إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، (ط١)**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

نجم، عبود (٢٠٠٥)، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (ط١)**، عمان، الدراسات للنشر والتوزيع.

هاتيرسللي، ميشيل (٢٠٠٠)، **الاتصال و الاتصال الإداري: المبادئ و الممارسة، (ط١)**، عمان، الأردن: دار الرضا للنشر.

ياسين، سعد (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، (ط١)**، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ب ـ المراجع باللغات الأجنبية

Akira, Ishikawa and Isamu, Naka (2003), Knowledge management and risk strategies**, world scientific publishing Co**: Japan.

Dalkir, Kimiz (2005), **knowledge management in theory and practice**, Elsevier Inc: USA.

DE Pablos, PO. and Lytras, L. (2008), Competencies and Human Resource Management : implications for organizational competitive advantage. **Journal of knowledge management**, 6(12): 48-55.

Dingsoyr, T (2002), Knowledge Management in medium sized software consulting companies. **Unpublished doctoral thesis,** Norwegian university, Norway.

Dueck, G.,**Views of Knowledge are Human Views**, ***IBM Systems Journal*** (٢٠٠١) , vol. 40, no. 4, pp. 885-888.

Équipe de professeurs du département stratégie du Groupe HEC, (2005), **STRATEGOR**, édition DUNOP **:**Paris, France.

James Bishop, Dino Bouchlaghem, Jacqueline Glass and Isao Matsumoto (2008), **Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative,** Journal Of Knowledge Management, Vol. 12 No. 4, pp. 16-29.

Grover, V., and Davenport, T.(٢٠٠١) , **General Perspectives on Knowledge Management**, ***Journal of Management Information System***, vol. 18, no. 1, pp. 5-21.

Grundsrein, Michel, (2002), **Un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise**, MG Conseil Journal, vol5.

Khebbache, Khaled (2008), Le capital intellectuel et la gestion de la connaissance: Concepts, priorités et perspectives, **colloque international de Blida** sur la gestion du savoir, Blida, Algeria.

Kok, Andrew (2007), Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning. **The Electronic Journal of Knowledge Management,** 5(2), 181–192, from www.ejkm.com .

Kylberg, A., and Lumberg, J. (2002), improving knowledge management transfer: A case study of an irrigation Project at Tetra-Pack, **unpublished master thesis**, Gotegeng university, Sweeden.

Leboyer, Claude Lévy (2000), **La gestion des compétences**, Edition d'Organisation, Paris, France.

Robbins, Stephen and Coulter, Mary (2007), **Management**, **PEARSON edition**, 9th Edition: new jersey, USA.

Wiig, Karl (1993), Knowledge Management Foundations, **Schema Press**: Texas, USA.

ج ـ المواقع الالكترونية

www.ju.edu.jo

www.unesco.org

www.ejkm.com

www.emeraldinsight.com

٥.٤ الملاحـق

الملحق ١: استبانــة الدراســة

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية. لذا يرجى التكرم بإعطائنا القليل من الوقت لتعبئة هذه الاستمارة بما يتفق وقناعاتك الشخصية، علما أن كافة البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام،،،

الطالبة: نوال خباش

الاستبانة

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية التي تتعلق بالجوانب الوظيفية و الديموغرافية بوضع اشارة (X) أمام الخيار الذي تراه مناسبا:

اولا: البيانات العامة

١. **الجنس** ذكر ☐ أنثى ☐

٢. **المؤهل العلمي** دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة و أقل ☐

٣. **الخبرة الوظيفية**

☐ اقل من٥سنوات

☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١١ إلى ١٥ سنوات

☐ من ١٦ إلى ٢٠ سنة

☐ أكثر من ٢٠ سنة

٤. **العمر**

☐ اقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٦ إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٦ إلى ٤٥ سنة

☐ من ٤٦ إلى ٥٥ سنة

☐ أكثر من ٥٥ سنة

مسمى الوظيفة التي تشغلها في الجامعة: ....

الشعبة التي تعمل بها: ....

ثانيا: قياس المتغيرات

فقرات الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة جدًا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدًا
تطبيق إدارة المعرفة	٥	٤	٣	٢	١
١. تقوم الجامعة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
٢. لدى الجامعة برامج تحديث المعرفة والمهارات الفكرية للموظفين.					
٣. تقوم الجامعة بتقييم جدارة المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع الجامعات الأخرى داخل الأردن بشكل منتظم ومستمر.					
٤. تحدد الجامعة المعارف اللازمة لأداء مهامها.					
٥. يقوم الموظفون باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالاعتماد على أنفسهم و من مصادرهم الخاصة.					
٦. تسعى الجامعة للاحتفاظ بالأفراد أصحاب المعارف المميزة.					
٧. تقوم الجامعة باستقطاب الموظفين والمستشارين المتميزين من المواقع الخارجية.					
٨. تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الإستراتجية					
٩. يتوفر لدى الجامعة قسم متخصص لتوليد المعارف الجديدة.					
١٠. تقوم الجامعة على استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى الموظفين و تحويلها إلى معارف جديدة مكتسبة.					
١١. تركز الجامعة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.					
١٢. تقوم الجامعة بإجراء اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعارف وبشكل منتظم.					
١٣. لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة بين الموظفين (شبكة الاتصال الداخلي، انترنيت...)					
١٤. لدى الموظفين الاتجاه في اكتناز المعارف وعدم تبادلها بينهم.					
١٥. تحرص الجامعة على إصدار مجلات ومنشورات ... لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة					
١٦. يتم رصد مخصصات مالية لازمة لإجراء التغييرات التكنولوجيا اللازمة والأخذ بنظام المعرفة.					
١٧. تساعد عملية تبادل المعرفة على زيادة مهارات الموظفين ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.					
عملية الاتصال الفعال					
١٨. نقل المعلومات بين أعضاء الشعبة تتم بشكل تعاوني.					
١٩. تهدف عملية الاتصال على رفع روح المعنوية وتشجيع الموظفين لانجاز أعمالهم.					

٢٠. يتم إعطاء معلومات حول التعليمات ومجريات الأمور في مجال العمل.					
٢١. عملية الاتصال داخل الجامعة تتم عن طريق التقارير المكتوبة بشفافية و وضوح.					
٢٢. تتم عملية الاتصال بطريقة رسمية: بشكل عمودي أي من المستويات العليا للإدارة إلى المستويات الأدنى.					
٢٣. هناك عدم فاعلية في وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة .					
٢٤. تساعد عملية الاتصال على نقل الخبرات وتبادلها بين الموظفين.					
٢٥. توفر الجامعة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الالكتروني، intranet ،النوادي،...					
التدريب المدروس والمستمر					
٢٦. تقوم الجامعة بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية					
٢٧. إن التدريب المحصل ساعد الموظفين على تحسين ادائهم في العمل.					
٢٨. تطلب الجامعة من الجهة المسؤولة عن التدريب ضرورة إرسال تقرير عن التزام الموظفين بالدورات					
٢٩. لم يتم إيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية رغم طلبهم					
٣٠. تقوم الجامعة باختيار الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية بما يخدم اهدافها					
٣١. تراعي الجامعة عند تعيين العاملين ضرورة حصولهم على دورات تدريبية كلا في مجال وظيفته					
اختيار الموظفين					
٣٢. الاختيار السليم للموظف يساعد على سرعة تأقلمه مع الوظيفة					
٣٣. يتم التعيين في الجامعة بعد الخضوع لعملية اختبارات و مقابلات					
٣٤. يتم اختيار الأفراد بناء على مهارات اللغات والحاسوب					
٣٥. تقوم الجامعة بتحديد عدد الموظفين حسب نوعية الخبرات و المهارات و القدرات التي تحتاجها.					
٣٦. يراعى في اختيار الموظفين الدافعية نحو الإبداع والابتكار.					
الالتزام المؤسسي للموظف					
٣٧. يوجد لدى الموظفين التزام بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل					
٣٨. تسود الثقة بين الرئيس و المرؤوس داخل دوائر الجامعة.					
٣٩. هنالك تعاون بين الموظفين داخل الجامعة.					
٤٠. يتم التعامل بحزم مع كل إخلال بأخلاقيات العمل.					
٤١. يشعر الموظف بإحباط وظيفي.					

٤٢. يوجد تفرقة بين الموظفين من طرف الرؤساء من حيث المعاملة والتدريب والترقية.					
٤٣. يحس الموظف داخل الجامعة بالمسؤولية والانتماء.					
٤٤. يقدم الموظف اقتراحات ويقوم بمبادرات لتحسين العمل.					
مستوى الإدراك لدى الموظف					
٤٥. يدرك الموظفون في الجامعة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الإدارية والمالية وكذا المردودية.					
٤٦. يتوفر لدى الموظفين في الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.					
٤٧. يدرك الموظفون أن مفهوم إدارة المعرفة هو إدارة للأصول الغير ملموسة والتي تشكل الثروة الحقيقة للجامعة.					
٤٨. لدى الجامعة رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة و تنظيم لاستغلاله.					
٤٩. يتقبل الموظفين التغيير و التحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.					
٥٠. يميل الموظفون إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة وإبداعية من خلال التعلم الذاتي والمستمر.					

٥١. حسب رأيك ما هي المعوقات التي تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة...

....

....

....

نشكرك على مساهمتك و حسن تعاونك، من فضلك راجع الإجابات للتأكد من عدم نسيان أي سؤال.

شكـــراً

الملحق ٢: أسماء المحكمين

اسم المحكم	اسم الجامعة
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور محمود العميان (رحمة الله عليه)	الجامعة الأردنية
الدكتور محمد مال الله	الجامعة الأردنية
السيد عبد الحكيم اخوراشيدة	رئيس قسم الموارد البشرية بالجامعة الأردنية
الدكتور محمد عواد	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور غسان اومت	الجامعة الأردنية

Factors Affecting the Application of Knowledge Management in the University of Jordan "a Case Study on the Unity of Human Resources in the Middle and Senior Management"

By

Nawel Mohamed Tahar Khebbache

Supervisor

Dr. Mohamed Ibrahim Obaidat. Prof.

ABSTRACT

This study aimed to identify the factors affecting the application of knowledge management in the University of Jordan, for this purpose we survey the field of human resources to the University of Jordan

The study focused on five independent variables which are: the process of effective communication, right selection of employees, continuous training, the institutional commitment of staff and their level of awareness. In addition to study the impact of some demographic factors on the relationship between the dependent variable and independent variables. On the basis of these a model study and some hypotheses have been formulated.

This study was conducted in the University of Jordan considering that it is one of the top universities in Jordan and it has a prominent place at the arable world. The number of members of the sampling and analysis was one hundred sixty three (163) personnel working in the upper and middle administrative classes. A questionnaire was distributed, and one hundred twenty (120) of questionnaires were analyzed. A number

of descriptive and analytical statistical methods have been used for the analysis of responses

The most important conclusions of this study were:

- The medium use of the knowledge management within the university of Jordan,
- One of the most important obstacles that prevent the proper application of knowledge management was the refusal of change and development, the process of communication within the university and favoritism,
- There was a statistically significant relationship between the various factors of this study and the application of knowledge management within the University of Jordan,
- There were no statistical significant differences in the application of knowledge management within the University of Jordan due to the variable of gender, age, job experience and qualifications.

Based on all of this, it has emerged from this study a number of recommendations that could have an important impact on the use of knowledge management within the University of Jordan. The most important of these are:

- Increase the attention to human resources as the main resources in any organization, with the need to employ creative individuals.
- Facilitate the communication process between the various administrative levels to promote and strengthen knowledge generation, sharing, and employment within the university.
- The development of creativity within the staff through the intensification of organization of seminars and specialized training courses.